

Características dos Sistemas de Controle Gerencial em Empresas no Segmento de Prestação de Serviços de Tecnologia da Informação: um Estudo de Caso

Characteristics of Management Control Systems Business Segment Provision of Information Technology Services: A Study of case

Marcelo Nassif de Magalhães¹, Júlio Antônio S. Gomes¹, Josir Simeone Gomes¹

¹Universidade Unigranrio, UNIGRANRIO, Brasil

Correspondência: Marcelo Nassif de Magalhães, Endereço: Av. Ayrton Senna, 3383 - Barra da Tijuca CEP 22775-002 Rio de Janeiro – RJ, Tel.: 55 (71) 3219-4040 E-mail: marcelonassif67@gmail.com

Recebido: 14 de outubro de 2015 Aceito: 26 de março de 2016 Publicado: 09 de maio de 2016

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi estudar as características dos sistemas de controle gerencial de duas empresas pertencentes ao setor de serviços de Tecnologia da Informação, e qual foi o impacto do processo de internacionalização sobre estes sistemas, tendo como base o modelo de Uppsala. A pesquisa foi de abordagem qualitativa no formato de estudo de caso. As empresas estudadas estão enquadradas em alguma das fases de internacionalização descritas no referencial teórico. O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista, segundo um roteiro pré-estipulado. Como resultado do trabalho foram identificadas as características dos sistemas de controle gerencial das empresas estudadas e que existe uma relação de proximidade com a literatura sobre o tema. As empresas estudadas partiram para a internacionalização em busca de oportunidades de mercado e em busca de economia de escala. As duas empresas já adotam o IFRS em suas demonstrações financeiras, em conformidade com as medidas de governança corporativa, e ambas as empresas adaptaram seus sistemas de gestão por conta de várias situações comportamentais e culturais.

Palavras-chave: Controle gerencial; Internacionalização; Tecnologia da informação.

Abstract

The objective of this research was to study the characteristics of management control systems of two companies belonging to the Information Technology services industry, and what was the impact of the internationalization process of these systems, based on the model of Uppsala. The research was qualitative approach in the case study format. The companies studied were classify in some of the internationalization phases described in the theoretical framework. The data collection instrument was an interview, according to a pre-stipulated script. As a result, were identified the characteristics of management control systems of the companies studied and that there is a close relationship with the literature on the subject. The companies studied left for internationalization in search of market opportunities and looking for economies of scale. The two companies have already adopted IFRS in its financial statements in accordance with the corporate governance measures, and both companies have adapted their management systems because of various behavioral and cultural situations.

Keywords: Management control; Internationalization; Information technology.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

1. Introdução

O Brasil nos últimos anos tem atraído empresas multinacionais, transnacionais e até mesmo globais na prestação de serviços de Tecnologia da Informação (TI). Da mesma forma, empresas brasileiras procuram expandir seus negócios em busca de novos mercados em outros países do mundo.

Porém, a partir do final de 2013, por conta da grave crise política e econômica que vem passando o Brasil para a incredulidade do mercado, ao ponto de ser rebaixado pela agência Moody's em seu selo de bom pagador para Ba2, entretanto o setor de serviços tem apresentado uma retração de 0,7% do PIB de serviços, comparando o

segundo trimestre com o terceiro trimestre de 2015 (IPEA, 2015). Este resultado impactou diretamente os negócios dos prestadores de serviços, uma vez que a maioria das grandes empresas instaladas no Brasil é de origem internacional. O fato é que, até o ano de 2013, o segmento de prestação de serviços de TI vinha crescendo, a ponto de empresas estrangeiras especializadas em análise de tendências e uso de TI, estimavam que em 2015 os gastos com TI, pelas empresas, atingiriam a cifra de R\$ 3,9 trilhões no mundo (IPEA, 2015).

Outro ponto relevante a ressaltar é que o controle de gestão das empresas brasileiras internacionalizadas tem que ser dinâmico e flexível para lidar com as mudanças necessárias a fim de atender o sistema normativo dos diversos países em que operam.

De modo análogo, empresas originárias de outros países, que estão operando no Brasil, precisam adequar-se ao sistema legal e normativo brasileiro.

As empresas que atuam internacionalmente devem adotar o *International Financial Report Standard (IFRS)*, padrão internacional de relatórios financeiros, que são regras contábeis internacionalmente aceitas, publicadas e revisadas pelo *International Accounting Standard Board (IASB)*.

O *IASB* é o órgão normatizador das *IFRS*, uma organização privada independente, sem fins lucrativos, formada em 2001 como organização sucessora da *International Accounting Standards Committee (IASC)*, que anteriormente definia as normas internacionais de contabilidade (International Accounting Standards - *IAS*) desde 1973. Ambos os órgãos têm sede em Londres, mas possuem missão global. O *IASB* está empenhado em desenvolver, no interesse público, um único conjunto de normas de contabilidade globais de alta qualidade que proporcionem informações transparentes de alta qualidade, e comparáveis às declarações financeiras.

Neste sentido, a missão do *IASB* é desenvolver padrões Internacionais de relatórios Financeiros (*IFRS*) que tragam transparência, responsabilidade e eficiência para os mercados financeiros de todo o mundo, promovendo a confiança, o crescimento e a estabilidade financeira em longo prazo na economia global. (PACTER, 2015).

Isso porque, para as empresas, a utilização de uma linguagem contábil única e confiável reduz o custo de capital e reduz os custos internacionais com a comunicação, evitando a assimetria de informações.

Nesta perspectiva, as empresas internacionalizadas precisam aperfeiçoar seus sistemas de controle gerenciais a fim de acompanhar eficazmente suas operações no exterior.

Dyment (1987), já sinalizava que os sistemas de controle gerenciais devem ser diferentes para cada classificação de empresas internacionalizadas. Para esse autor, os sistemas de controles gerenciais devem ser diferentes se a empresa for nacional, multinacional, transnacional e global.

Com isso, a partir de altas somas de valores movimentadas por estas empresas e o processo de internacionalização, identifica-se o seguinte problema de pesquisa:

Quais são as características dos sistemas de controle gerencial das duas grandes empresas internacionalizadas deste segmento de serviços?

Para suscitar a discussão, foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa, a partir de um questionário, emitido para empresas do ramo de prestação de serviços em TI, que tenham, pelo menos, um escritório no estado do RJ, conforme classificação do Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), e que também estivesse internacionalizada.

Em síntese, esta pesquisa tem como fio condutor o processo de Controle Gerencial atrelado ao processo de internacionalização, ficando assim dividido:

No referencial teórico, é abordada uma breve explicação sobre o que é controle gerencial, a tipologia empregada no ponto de vista da pesquisa, explicação de como o processo de internacionalização e as respectivas teorias necessárias para a evolução desta pesquisa, e finalmente, uma breve abordagem sobre o que é *IFRS* e a dimensão mundial que vem tomando.

Já na metodologia empregada, é explicado o tipo de pesquisa, a delimitação, como foi realizada e seus resultados. Finalmente são expostas as considerações finais desta pesquisa.

2. Referencial Teórico

2.1 Controle gerencial

De acordo com Anthony e Govindarajan (2009) e Gomes (2014), o controle gerencial é o processo que possibilita aos administradores a obtenção e utilização dos recursos de forma eficaz e eficiente, bem como assegurar que as estratégias sejam seguidas de modo a atingir os objetivos organizacionais.

Desse modo, pode ser afirmado que o processo de controle é composto de valores e significados e o controle de gestão deve manter e legitimar os valores da estrutura hierárquica organizacional. Com isso, Gomes e Salas (2001) observam que o processo de controle gerencial não é mecânico, auxiliando a administração a conduzir a organização na direção dos seus objetivos.

As características de um sistema de controle dependerão das características de uma organização e de seu contexto social e seu grau de descentralização. Devendo discutir o controle dentro de um determinado contexto e de uma determinada cultura em que ele existe, dentro de um determinado momento histórico e de uma organização em particular. (GOMES; SALAS, 2001, p. 53).

Nilsson, Olve e Parment (2011), identificam as seguintes tendências no controle gerencial: i) menos burocracia; ii) orientação ao processo; iii) da gerência ao controle – maior poder gerencial; iv) economicismo – a empresa como um exemplo a seguir para os outros setores da sociedade, e; v) crescente importância da reputação.

Neste sentido, Berry *et al* (2009) chama a atenção para os principais problemas existentes na atualidade, assim como para as tendências que podem ser percebidas na área de controle de gestão que poderão orientar pesquisas no futuro. Os principais temas destacados são: i) tomada de decisão direcionada para o controle estratégico; ii) avaliação de desempenho voltada para o controle estratégico; iii) modelos de controle para gestão de desempenho e medidas; iv) controle de gestão e novos formatos de organização; v) controle e risco; vi) cultura e controle; e vii) prática e teoria.

Nilsson, Olve e Parment (2011) destacam algumas tendências organizacionais que influenciam o controle gerencial, tais como: i) crescente globalização, ii) novas tecnologias da informação, iii) governança corporativa e, iv) emergência do trabalho do conhecimento.

2.2 Classificação quanto ao porte ou tamanho da empresa

Porte da empresa é a capacidade econômica da empresa, de acordo com o seu faturamento bruto anual devendo ser considerado o montante anual faturado pela empresa. Não existe um padrão único para classificar o porte de uma empresa.

Os Bancos de Desenvolvimento e Instituições oficiais no Brasil adotam formas distintas de classificação quanto ao porte da empresa. O BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, adota como critério a Receita Operacional Bruta. Para efeito deste estudo, a classificação utilizada será a do BNDES, conforme Quadro 1.

Classificação	Receita Operacional Bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Quadro 1: Classificação de porte de empresa.

Fonte: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html.

2.3 Modelo conceitual do processo de internacionalização de empresas

A definição do processo de internacionalização pode ser tratada como uma adaptação de operações de negócios das empresas, envolvendo estratégia, estrutura, recursos, etc., na busca de adequação aos ambientes internacionais.

A internacionalização é uma forma essencial para o incremento da competitividade das empresas no mercado internacional, gerando desenvolvimento, facilitando o ingresso de recursos e mercados para a própria reestruturação econômica. Com isso, as empresas passam a não depender somente do mercado interno (GUIMARÃES; SACOMANO-NETO; SILVA, 2014, p.65).

Portanto, o processo de internacionalização de empresas requer um cuidadoso planejamento e seleção dos países-alvo e de estratégias de ingresso para que as operações sejam realizadas com sucesso. Neste sentido, os acordos de licenciamento, franquias ou alianças estratégicas são algumas formas de ingressos no mercado internacional (KEEGAN; GREEN, 1999).

Keegan e Green (1999) concordam com Root (1994) quando informam que o licenciamento é uma das formas de estratégia de internacionalização que permite que uma empresa estrangeira compre o direito de manufaturar e vender produtos dentro dos países anfitriões.

Segundo Root (1994), a franquia é uma forma de licenciamento que dá garantia ao franqueado de fazer negócios como vender produtos, usar a marca, processo produtivo e técnicas de marketing, conforme contrato firmado com o franqueador.

Diversas pesquisas têm demonstrado não existir um padrão único de decisão de expansão das atividades do mercado doméstico para o exterior, e que o processo de internacionalização decorre de um conjunto de fatores que abarcam até mesmo o acaso, ou situações não planejadas ou intencionais.

Outra estratégia de entrada nos países pode ser “a formação das redes de internacionais, que são compostas de complexos de empresas conectadas por relacionamentos entre si” (GUIMARÃES; SACOMANO-NETO; SILVA, 2014, p.65).

Neste sentido, a classificação das empresas internacionalizadas é apresentada de acordo com a tipologia apresentada por Gomes (2014):

- Empresa exportadora – fase inicial do processo de internacionalização, com as unidades operacionais localizadas no país de origem;
- Empresa multinacional – exploram as vantagens competitivas diversificando as atividades em outros países. O objetivo seria a reprodução quase exata da empresa matriz em cada uma das filiais no exterior, criando forte presença local, através de sensibilidade e receptividade às diferenças nacionais;
- Empresa global – utiliza estratégias coordenadas com todos os países onde opera. Assim, o objetivo é obter vantagem competitiva e termos de custos e receitas através de operações centralizadas em escala global, sendo que suas atividades críticas devem se concentrar em um ou poucos países, e;
- Empresa transnacional – combina adequadamente uma máxima eficiência econômica, uma máxima capacidade de responder mercados locais e uma flexibilidade para transmitir as experiências que surgem em alguns países para toda a organização. A receptividade local e as inovações são vistas como resultado do processo de aprendizado organizacional que engloba todos os envolvidos na organização.

O controle gerencial requerido por uma organização global deve permitir à administração central coordenar a estratégia da organização em todos os países em que ela opera. Já numa organização multinacional, o sistema de controle deve adequar-se ao conceito de negócios separados, cujas estratégias podem variar de um país para outro, utilizando para esta finalidade, relatórios de controle voltados para a necessidade da administração local (GOMES, 2014). Corroborando com a pesquisa realizada por Martinewski e Gomes (2001), que estudaram que, à medida que aumenta o escopo geográfico das operações de uma empresa, sua complexidade administrativa também cresce, exigindo a adoção de novos e mais sofisticados sistemas de controle.

2.4 Breve resumo das teorias sobre a internacionalização

O modelo de *Uppsala*, segundo Gorska (2013), é um processo de ajustes incrementais às condições variáveis das empresas e do seu ambiente e apresenta os seguintes estágios de envolvimento internacional:

- Estágio 1: não existência de atividades regulares de exportação;
- Estágio 2: exportação feita através de representantes independentes;
- Estágio 3: estabelecimento de uma unidade de venda no exterior, e;
- Estágio 4: unidades de operações de venda no exterior.

Em síntese, o modelo de *Uppsala* é um processo de crescimento gradual do comprometimento da empresa com o mercado externo, a partir da aprendizagem obtida com a experiência e o conhecimento.

No entendimento de Gomes (2014), a literatura que versa sobre o processo de internacionalização de empresas, apresenta duas correntes teóricas dominantes: a econômica e a comportamental. Este processo está representado por Bertand, Chauvel e Da Silva (2010), conforme o Quadro 3.

Uma parte significativa da literatura existente sobre internacionalização de empresas se apoia nos modelos econômicos, tais como: Ciclo de Vida do Produto de Vernon (1966); Modelo de Internalização de Buckley e Casson, (1976) e o Paradigma Eclético de Dunning (1976 e 2001). Entretanto, esses modelos são limitados em virtude de serem pouco abrangentes para descrever as razões por que as empresas se internacionalizam (GUIMARÃES; SACOMANO-NETO; SILVA, 2014, p.65).

Teoria	Classificação	Síntese
Poder de Mercado	Econômica	Empresas se internacionalizam para aumentar o seu poder de mercado. É feita basicamente através de investimento direto.
Ciclo do Produto	Econômica	Internacionalização para locais em que se possa reduzir custo das empresas.
Internalização	Econômica	A decisão de expandir a internacionalização tem relação com a análise de custos de transação da operação.
Paradigma Eclético	Econômica	Empresas se internacionalizam quando possuem vantagens competitivas de propriedade, localização e informação.
Modelo de <i>Uppsala</i>	Comportamental	Empresas se internacionalizam de forma gradual, influência da distância psíquica e <i>networks</i> na internacionalização.
Escola Nórdica	Comportamental	A figura do empreendedor é importante na internacionalização de empresas.

Quadro 3: Principais teorias de internacionalização de empresas.

Fonte: Bertrand, Chauvel e Da Silva (2010, p. 46).

Como a classificação do “modelo de Uppsala original se baseava no desenvolvimento das empresas suecas, através de negócios de mercado internacional em etapas evolutivas”(GOMES, 2014, p.106) é comportamental, ela fundamentou esta pesquisa.

2.5 Tipos de Controle e Gestão

2.5.1 Quanto ao tipo de organização

Gomes (2014) indica a seguinte tipologia das organizações: a) familiar; b) burocrática; c) por resultados; e d) *ad hoc*.

Uma organização do tipo familiar, normalmente são empresas de tamanho pequeno, cujo controle é exercido pelo dono e os empregados demonstram uma alta fidelidade ao mesmo. Em alguns casos pode haver a delegação de autoridade a um gerente que o dono tenha uma larga confiança (GOMES, 2014, p. 5).

Numa empresa de controle familiar, o controle é muito centralizado. Não é dada muita importância aos mecanismos formais e aos sistemas de controle financeiro, restringindo-se aos controles fiscais.

As limitações deste sistema estão relacionadas ao ambiente competitivo em que elas possam estar inseridas, pois com o seu crescimento podem aparecer ameaças à figura do líder, que também pode ser um grande risco em detrimento da eficácia e da inovação. Neste caso, deve-se obter maior participação dos colaboradores e maior orientação para o resultado.

Quanto ao controle burocrático, Gomes (2014) observa que

O tipo de controle burocrático é encontrado nas empresas de grande porte, com uma estrutura bem centralizada e com ampla formalização dos instrumentos de controle, quase totalmente voltados para a fiscalização, lançando mão de instrumentos contábeis e financeiros, com destaque para o orçamento. Surge a figura do chefe. Este tipo de controle pode ser encontrado também nas organizações públicas (GOMES, 2014, p. 6).

O maior problema deste tipo de controle é que ele reduz a motivação e valoriza os aspectos políticos ligados à exploração do sistema. Sua maior limitação é a dificuldade na adequação das mudanças que venham a ocorrer no contexto social, econômico ou político, que implica em maior exposição deste tipo de organização a um mercado hostil e mais competitivo.

Em relação ao controle por resultado, Gomes (2014) destaca que:

O tipo de controle por resultado é amplamente utilizado por empresas de grande porte que se desenvolvem em contextos sociais complexos e extremamente competitivos. Vale-se de uma estrutura descentralizada, composta por centros de responsabilidade de características distintas em função de seus produtos e/ou serviços. (GOMES, 2014, p. 6).

Neste tipo de controle é observada a comparação de uma medida. Os gestores podem premiar as pessoas, baseados nas suas contribuições e nas metas organizacionais atingidas. A limitação vem da fragilidade do conceito de resultado, que se relaciona com a motivação e participação das pessoas no processo de definição dos mecanismos de controle que serão utilizados para avaliar o desempenho dos centros de responsabilidade.

Sobre o controle *ad hoc*, o autor faz a seguinte consideração:

O tipo de controle *ad hoc* é encontrado em ambientes muito dinâmicos, de alta tecnologia e com grande complexidade. É desenvolvido através de mecanismos, na sua maioria, informais que valorizam o autocontrole. Pode ser encontrado em: consultorias, empresas de publicidade e principalmente em centros de pesquisa e desenvolvimento. A Inovação e a criatividade são muito valorizadas. (GOMES, 2014, p. 7).

Neste tipo de controle, a sua estrutura organizacional é bastante descentralizada e matricial. Estas organizações realizam atividades que dificultam a formalização dos procedimentos e de comportamento por não possuírem características rotineiras e os seus fatores críticos não são de caráter financeiro ou de produção fabril, mas de marketing, extremamente direcionados à inovação. Possui profissionais de nível muito elevado e de ambiente relativamente hostil.

2.5.2 Quanto ao tipo de estrutura organizacional

Segundo Anthony e Govindarajan (2009), uma organização funcional é o conjunto de funções em que as principais funções de produção e marketing são executadas por unidades organizacionais separadas. Quando estas são agrupadas numa unidade organizacional maior, responsável pela produção e pelas atividades de

marketing de um produto, ou de uma família de produtos, o resultado é chamado de divisionalização. Quando há um misto de características funcionais e divisionais é dito que o controle é matricial.

O grau de centralização influirá igualmente nas características do sistema de controle. Quanto maior for a descentralização, mais difícil e custoso se torna o controle. Isto pode explicar a preferência pela centralização e implicar o desenvolvimento de meios e a especificação de procedimentos para possibilitar a delegação de tarefas aos níveis inferiores para definir e limitar a autoridade formal e indicar o processo operacional desejado e os meios de adquirir os recursos (GOMES; SALAS, 2001, p. 127).

Na organização tipo funcional, existe uma grande dependência das decisões de outras áreas, acarretando na alta interdependência das medidas de referência. Isso faz com que a descentralização do controle tenda a ser do tipo *top-down*. Já nas estruturas divisionais esta dependência entre as diversas áreas da organização tende a se menor, reduzindo sua complexidade. Na estrutura matricial o controle deve ser desenvolvido de maneira participativa para que se obtenha o sucesso. (GOMES; SALAS, 2001).

Dentre as vantagens da descentralização, com a criação de centros de responsabilidade, estão: a) menor tempo de resposta; b) otimização do uso do tempo da administração; c) redução do tamanho dos problemas; e d) treinamento, avaliação e motivação dos gerentes locais, bem como a liberação da alta administração dos problemas do dia-a-dia.

Com isso, há o aumento da satisfação profissional, como consequência da delegação de autoridade e uma maior facilidade para avaliar os gestores. Assim, como decorrência, haverá maior liberdade de ação nas funções a eles atribuídas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2009).

2.5.3 Artefatos de controle

Segundo Gomes (2014), os artefatos necessários para o bom funcionamento e acompanhamento de um sistema de controle de gestão são os seguintes: a) orçamento; b) método de custeio ABC; c) método de custeio padrão; d) cálculo do retorno sobre o investimento (ROI); e) cálculo do valor econômico agregado (EVA); f) Balanced scorecard (BSC); g) mecanismos de governança corporativa; h) medidas de satisfação do cliente; i) Benchmarking; j) preços de transferência; k) capital intelectual.

Segundo Soutes e Gerreiro (2006), com a visão da contabilidade gerencial, acrescentam-se a esta lista de artefatos: a) método de custeio por absorção; b) método de custeio variável, c) método de custeio meta; d) método do valor presente; e) método *Kaizen*; f) método *Just in Time*; g) planejamento estratégico; h) modelo de gestão baseada em atividade; i) modelo de gestão econômica (GECON), e; j) modelo de gestão baseada em valor.

Para efeito de complementar o referencial sobre os artefatos, seguem alguns mecanismos de governança corporativa.

2.5.4 Mecanismos de governança corporativa

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), governança corporativa é um sistema de direção e monitoramento das sociedades, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotista, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal, com a finalidade de aumentar o valor societário, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade (ANDRADE; ROSSETTI, 2012, p. 139).

O modelo de governança adotado nos países da América Latina tem como uma das suas características, a adoção de um “modelo híbrido de governança” (ANDRADE; ROSSETTI, 2012, p.380), capazes de incorporar as práticas locais às adotadas por empresas internacionalizadas, dos seus países de origem.

Outro ponto importante é o fato de que, na busca por recursos e liquidez para seus valores mobiliários, as empresas passaram a se enquadrar no contexto da lei Sarbanes-Oxley (SOX) de 2002. Isto tem feito com que as empresas passem a rever seus processos de governança corporativa, conforme poderá ser visto no item IFRS.

Neste sentido, Andrade e Rossetti (2012) citam alguns mecanismos são necessários, a fim de se estabelecer critérios de governança. São eles:

- Conselho de administração: principal órgão decisório das empresas e seus membros tem o dever de lealdade e de proteção perante todos os acionistas.
- Conselho fiscal: fiscaliza as ações dos gestores da organização, se estão de acordo com as normas estabelecidas pelos critérios de governança.
- Comitê de auditoria: apoia o conselho fiscal, identificando possíveis ações não conformes dos gestores nos diversos níveis estratégicos da organização.
- Participação direta dos proprietários ou acionistas nas tomadas de decisões: quando uma empresa é do tipo de capital aberto, estas ações são votadas em assembleias extraordinárias ou ordinárias.

- Código de conduta ou de ética
- Utilização de padrões internacionais nas demonstrações financeiras (*IFRS*): reforço das premissas e governança: *Accountability, compliance, disclosure e fairness*.
- Política de Incentivos gerenciais
- Sistema de controle interno.
- Monitoramento das ações pela empresa proprietária.

2.5.5 Adoção do IFRS (pela definição de *soutes praticas são considerados artefatos?*) O que você acha?

As empresas brasileiras de capital aberto passaram a divulgar suas demonstrações financeiras de acordo com o *International Financial Reporting Standards (IFRS)*, por meio do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). Essa adaptação insere as companhias brasileiras nacionais e estrangeiras em um padrão global. As novas regras seguidas pelos contadores estipulam novas escolhas no momento de realizar as contabilizações, que podem afetar os níveis de gerenciamento de resultados (JOIA; NAKAO, 2014, p.23).

Estas novas regras, estão sendo disseminadas no mundo para que haja a uniformização das informações contábeis, a fim auxiliar os mecanismos de Governança Corporativa.

Segundo a Fundação *IFRS*, 94% dos países (130 de 138) fez um compromisso público com o *IFRS* como o conjunto único de normas contábilísticas globais, sendo que 83% (114 dos 138 países) já exigem a utilização de *IFRS* por todas ou a maioria das empresas públicas, com a maioria das jurisdições restantes permitindo a sua utilização. São US\$ 41 trilhões do PIB combinado dos países que utilizam *IFRS*, representando mais de metade do PIB mundial. E US\$ 24 trilhões pertencem à fração Não-União Europeia, embora a União Europeia continue a ser a único grande competência *IFRS*, o PIB combinado de jurisdições fora da EU, o *IFRS* é agora maior do que a própria UE (US \$ 17 trilhões). E ainda, 50% dos países, em menos de seis anos desde a sua publicação, adotaram o *IFRS* para Pequenas e Médias Empresas - PMEs (69 de 138 países), enquanto outras 15 jurisdições estão a considerar fazê-lo (PACTER, 2015).

Ainda segundo o autor citado anteriormente, o *IFRS* é desenvolvido pelo IASB, que é o órgão normatizador da Fundação *IFRS*, um setor privado independente, sem fins lucrativos.

O *IASB* foi fundado em 2001 como a organização sucessora ao Comitê de Normas Internacionais de Contabilidade (*IASC*), que tinha vindo a estabelecer normas internacionais de contabilidade (*IAS*) desde 1973. Ambos os órgãos tiveram suas sedes em Londres desde a sua criação. O *IASB* está empenhado em desenvolver, no interesse público, um único conjunto de normas de contabilidade globais de alta qualidade que proporcionam alta qualidade, informações transparentes e comparáveis em demonstrações contábeis de uso geral. (PACTER, 2015).

Neste sentido, “objetivando de reduzir a assimetria informacional, diminuir os problemas de agência e contribuir para o desenvolvimento do mercado de capitais, a contabilidade atua utilizando padrões e princípios como o *IFRS*” (JOIA; NAKAO, 2015, p.23).

Note que assimetria informacional é o fato que ocorre quando uma das partes de uma transação possui mais informação do que outra. Nesse caso, os administradores e muitas vezes os acionistas controladores possuem mais informação do que os usuários externos e acionistas minoritários.

O Brasil adotou o padrão *IFRS* em 2010, fundamentado pela Lei 11.638/2007 (BRASIL, 2007), e pelas normas da Comissão de Valores Mobiliários, número 457 (CVM, 2007a) e número 485 (CVM, 2007b), bem como pelo comunicado do Banco Central número 14.259 (BACEN, 2006).

No caso das PMEs, elas devem adotar também, o modelo contábil disponível na Interpretação Técnica Geral (ITG) número 1.000, bem como as normas ditadas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) número 13 (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2008) e CPC PME R1. (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009).

Dentro da governança corporativa, uma das forças que impõe exigências externas, devidamente regulamentadas é a *accountability* ou a prestação responsável de contas. É a razão mais forte para o emprego do *IFRS* nas instituições internacionalizadas, normalmente regulamentadas pela lei *Sarbanes-Oxley (SOX)*.

A lei *Sarbanes-Oxley*, quarto marco da história da governança corporativa, promoveu ampla regulação da vida corporativa, fundamentada nas boas práticas de governança. Seus focos são exatamente os quatro valores que há duas décadas vinham sendo enfatizados pelo ativismo pioneiro. Vale repetí-los: 1 - *compliance* ou conformidade legal; 2 - *accountability* ou prestação responsável de contas; 3 - *disclosure* ou maior transparência; e 4 - *fairness* ou senso de justiça (ANDRADE; ROSSETTI, 2012, p. 177)

3. Metodologia

O estudo é de abordagem qualitativa. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois segundo Günther (2006, p. 202), “A primazia do ‘compreender a vida mental’ reaparece em todas as discussões sobre a natureza da pesquisa qualitativa”. Portanto, a pesquisa qualitativa necessita ser estruturada sob as bases de cinco grupos de atributos: a) características gerais; b) coleta de dados; c) objeto de estudo; d) interpretação dos resultados; e) generalização. Neste artigo é utilizado o método de estudo de casos.

Para compor as características gerais, foi elaborado um roteiro de entrevista complementar baseado no protocolo de estudo de casos com a finalidade de nortear a entrevista e dar a credibilidade ao entrevistado da seriedade do assunto tratado. Estas informações sobre o roteiro de entrevistas estão disponíveis no Anexo I – Protocolo de estudo de caso, tópico 5, conforme o proposto por Guerra (2010).

Para realizar a coleta de dados para a pesquisa, foram selecionadas duas empresas que integram a Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE 6209-1/00. Participam desta classificação empresas de TI que prestam serviços de consultorias, alocação de mão-de-obra (*outsourcing*), aluguel de infraestrutura, prestação de serviços de *call-center*, implantação de *softwares*, implantação de infraestrutura, segurança da informação e instalação de *hardwares* específicos.

Para a seleção das empresas partiu-se das seguintes premissas:

- Conhecimento de um dos pesquisadores por já ter trabalhado com as pessoas que atuam profissionalmente nestas empresas;
- A empresa deve prestar serviço na área de TI;
- A empresa deve estar em alguma das fases de internacionalização descritas no referencial teórico;
- Possuir algum escritório no estado do Rio de Janeiro, e;
- Ser uma empresa conhecida, de grande porte, conforme os critérios do BNDES.

Foi tentado contato com estas empresas, via e-mail e encaminhado um protocolo ético, constando a apresentação do entrevistador e a seriedade do assunto tratado, para fins acadêmicos, conforme disponível no anexo II, solicitando retorno para contato e marcação de entrevista.

Foram agendadas as entrevistas e ao final de cada uma delas foi perguntado se poderia citar o nome da empresa no artigo. De imediato, a resposta foi negativa, por conta de acharem que as informações tinham cunho estratégico.

Cada entrevista foi transcrita e encaminhada para o entrevistado, conforme acordado no protocolo ético e alertado verbalmente durante as entrevistas. A duração de cada entrevista está disponível na Tabela 1 a seguir:

Descrição	Tempo
Empresa X	62 min.
Empresa Y	56 min.
Tempo total de entrevista	118 min.

Tabela 1: Tempo de entrevista.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O objeto de estudo foram 2 (duas) empresas que satisfazem as condições necessárias para a pesquisa, a fim de se elaborar um estudo de casos comparativo entre elas.

A interpretação dos resultados foi gerada a partir das próprias palavras dos participantes das entrevistas, possibilitando a formatação de quadros comparativos, descritos ao longo desta pesquisa.

Porém, segundo Yin (2001, p.29), “uma preocupação muito comum em relação ao estudo de casos é que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica”.

4. Estudo de Casos

4.1 Empresa X

Atua na prestação de serviços de *outsourcing* e desenvolvimento de soluções por encomenda. Foi fundada em 1993 e atualmente conta com 3.500 colaboradores distribuídos nas diversas filiais.

Só no Brasil, a empresa está presente nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Pernambuco, Bahia, Brasília e Rio Grande do Norte. Estamos presentes também em Nova York e em Santiago com escritórios comerciais. (RESPONDENTE DA EMPRESA X).

Além disso, o faturamento em 2014 foi de, aproximadamente, R\$ 415 milhões. A empresa possui conselho de administração, conselho fiscal, código de ética e teve a aprovação junto à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para começar a ter suas ações negociadas na BOVESPA a partir de 2017.

As tomadas de decisão da empresa são levadas a conhecimento dos acionistas que deliberam as ações necessárias a partir de assembleias. Para isso, as informações financeiras seguem um padrão internacional e estão disponíveis no site da empresa, seguindo os critérios de governança corporativa, mundialmente aceitos.

Neste contexto, pode-se afirmar que a empresa possui seu controle organizacional do tipo “Por resultado”, pois conforme visto no referencial teórico, a empresa é de grande porte e se desenvolveu em um ambiente complexo e extremamente competitivo, com a sua estrutura descentralizada.

Quanto aos artefatos de controle, a empresa utiliza: medidas de governança corporativa, BSC, orçamento anual, custo ABC, medidas de satisfação do cliente, benchmarking, EVA, ROI, Preços de Transferência.

Quanto ao processo de internacionalização, segundo a literatura, a empresa pode ser considerada uma empresa global, pois utiliza estratégias coordenadas com os escritórios do Brasil, Chile e EUA, objetivando obter vantagem competitiva em termos de custos e receitas através de operações centralizadas no Brasil. Isto é evidenciado na fala do Respondente da empresa X “os escritórios nos EUA e no Chile são somente para a comercialização de produtos e serviços desenvolvidos no Brasil”.

Observa-se também que a empresa ocupa o estágio III de internacionalização, segundo o modelo *Uppsala*, pois os escritórios dos EUA e do Chile são somente para comercialização, não possuindo nenhuma unidade de produção no exterior.

O principal motivador para a internacionalização foi, e continua sendo a busca por novas oportunidades de mercado.

Neste sentido, a adoção das normas contábeis mundialmente aceitas (IFRS) é empregada nas suas demonstrações financeiras, por conta dos critérios de governança, e pela obrigatoriedade legal do seu emprego, no Brasil e no exterior.

Para tal adequação, o entrevistado informou ser de “média complexidade a conversão para os padrões contábeis internacionais”.

A empresa informou que o seu sistema de controle gerencial não é o mesmo nas unidades fora do país, pois “cada país possui uma realidade cultural diferente” (RESPONDENTE DA EMPRESA X).

Além disso, informou que as dificuldades com adaptação ao idioma e à cultura brasileira, são consideradas médias. Já a adaptação ao sistema legal, foi considerada como difícil.

4.2 A Empresa Y

Fundada em 1987 como uma empresa de treinamento, tornou-se uma grande empresa multinacional de tecnologia. Hoje ela atua em diversos segmentos da tecnologia da informação, como o outsourcing, segurança da informação, gerenciamento eletrônico de documentos, suporte CRM, ERP, BI e SAP, atuando nas áreas óleo e gás, finanças, indústria, mineração e siderurgia, seguros, setor público, varejo, telecomunicações entre outras.

O faturamento esperado para o ano de 2015 é de R\$ 2,6 bilhões¹, já que foi atingida a marca de R\$ 2,35 bilhões em 2014, apesar da retração do mercado brasileiro, devido à crise política e econômica em que país atravessa.

A empresa possui escritórios em diversos países pelo mundo, conforme segue a informação:

Estamos presentes na África, Austrália, China, Índia, Malásia, Filipinas, Singapura, Tailândia, em toda Europa, e nas Américas, mais precisamente na Argentina, Brasil, Chile Colômbia, Peru Uruguai, Venezuela, Panamá, El Salvador, México, EUA e Canadá. Todas com unidades de produção e venda própria (RESPONDENTE DA EMPRESA Y).

Desse modo, devido a sua dispersão espacial, essa empresa possui gestão descentralizada com um *Chief Executive Officer* em cada país.

No que diz respeito à governança corporativa, no Brasil, a empresa possui: sistema e controle interno, conselho de administração, conselho fiscal, comitê de inovação em serviços, código de ética, e as ações são acompanhadas e votadas pelos acionistas através de assembleias. Para que os seus gestores estejam satisfeitos com a empresa, são fornecidos incentivos gerenciais.

Neste contexto extremamente complexo e competitivo, pode-se concluir que a empresa possui seu controle organizacional do tipo “Por resultado”.

Quanto aos artefatos de controle, a empresa utiliza: medidas de governança corporativa, *BSC*, orçamento anual, custo *ABC*, *EVA*, *ROI*, preços de transferência, medidas de satisfação do cliente, *benchmarking* e algumas medidas de avaliação de recursos humanos.

Quanto ao processo de internacionalização, a empresa é multinacional, pois ela explora as vantagens competitivas diversificando suas atividades em diversos países, objetivando reproduzir a empresa matriz em cada uma das filiais no exterior, criando forte presença local, através de sensibilidade e receptividade às diferenças nacionais.

Neste sentido, pode-se concluir que a empresa Y ocupa o estágio IV de internacionalização, segundo o modelo de *Uppsala*, pois possuem unidade de produção e venda no exterior.

Em relação à motivação para a internacionalização, foi observado que a empresa foi motivada pela busca de ganhos de economia de escala, pois foi possível observar que ela está presente em mais de 10 países pelo mundo e o seu porte é grandeⁱⁱ.

Quanto à adoção das normas internacionais de contabilidade (IFRS), a empresa faz uso em seus demonstrativos financeiros, conforme relatado em: “Estamos seguindo a norma brasileira regulada pela CVM e pela lei SOX, que se baseiam nas premissas de governança corporativa de transparência, justiça e conformidade legal” (RESPONDENTE DA EMPRESA Y).

A empresa informou que, para a conversão das informações contábeis para a utilização do IFRS, passou por um grau de dificuldade alto pelo fato de sua presença em vários países, e que seus sistemas de controle de gestão não são iguais em todo o mundo. “Cada país tem o seu controle adequado à sua realidade cultural, política, econômica e cambial” (RESPONDENTE DA EMPRESA Y).

Foi informado também que as adequações referente ao sistema de controle gerencial, no Brasil, foi de média a alta dificuldade. O respondente classificou como dificuldade média o idioma, a cultura e o fuso-horário, e como alta as adequações cambiais e normativas. Esta informação corrobora com a afirmação de Gomes (2014), de que ocorrem diversos problemas no processo de internacionalização, com destaque para os seguintes: a língua, os costumes, as práticas de negócio, as regras, as leis, dentre outros.

4.3 Análise Geral dos Casos Apresentados

De posse dos casos, foi desenhado o quadro 4 comparativo das características dos sistemas de controle das empresas, conforme é demonstrado a seguir:

Empresa	Tipo de Controle		Internacionalização			Faturamento
	Organização	Estrutura	Estágio	Motivação	Presença	(em R\$)
X	Por Resultado	Divisional	III	Oportunidades de mercado	Brasil, EUA e Chile	435,0 milhões
Y	Por Resultado	Divisional	IV	Economia de escala	Mais de 10 países	2,35 bilhões

Quadro 4: Comparativo das características dos sistemas de controle.

Fonte: elaborado pelos autores.

As duas empresas selecionadas para este estudo estão enquadradas como de grande porte, segundo os critérios do BNDES. Quanto ao estágio de internacionalização, foi possível identificar que as empresas X e Y estão num estágio igual ou superior a III, segundo o modelo de *Uppsala*. Já os motivos que levaram ao processo de internacionalização foram a busca por novas oportunidades de mercado e economia de escala. Presumindo que a alta complexidade dos sistemas de controle de gestão adotados pelas empresas é consequência de mercado de prestação de serviços em TI, extremamente hostil.

Outro achado importante é o fato destas empresas serem descentralizadas, já que adotam a estrutura divisional. Talvez isto ocorra pelo fato do tamanho da organização, onde as lideranças precisam estar presentes em todo o ciclo produtivo e administrativo da empresa.

Estas empresas possuem um alto faturamento e possuem seus controles organizacionais do tipo “Por resultado” e com a estrutura divisional. Isto demanda um grande aparato de controles, fazendo com que as empresas utilizem quase todos os artefatos possíveis para o sistema de controle de gestão. A seguir o quadro comparativo dos artefatos:

Ferramentas utilizadas		Empresas pesquisadas	
		Empresa X	Empresa Y
Medidas Financeiras	Orçamento	SIM	SIM
	ROI	SIM	SIM

	EVA	SIM	SIM
	Custo ABC	SIM	SIM
	Preços de transferência	SIM	SIM
Medidas não financeiras	Governança corporativa	SIM	SIM
	Benchmarking	SIM	SIM
	Capital Intelectual	NÃO	SIM
	Medidas de satisfação do cliente	SIM	SIM
	BSC	SIM	SIM

Quadro 5: Comparativo dos artefatos utilizados pelas empresas.

Fonte: elaborado pelos autores.

As duas empresas buscam no mercado internacional a receita necessária para a sua sobrevivência, já alcançaram um porte robusto em seu país de origem e, devido ao fenômeno da globalização, precisam se expandir cada vez mais.

Estas empresas, atualmente estão dispersas em diversos países. Porém, observa-se que todas estão presentes na América. Isto evidencia o crescimento dos investimentos feitos nestes mercados que, até a crise política e econômica de 2013, vinha sofrendo expansão, principalmente no Brasil.

À reboque destes resultados, identifica-se que a ambas as empresas já está adotando o IFRS em suas demonstrações financeiras. Isto porque, como estão presentes em diversos países, provavelmente, estas empresas possuem suas ações negociadas nas bolsas de valores locais, tais como *Euronext, Nasdaq*, etc. E estes órgãos estão balizados pelas medidas de governança corporativas e em acordo com as premissas de conformidade legal, prestação de contas, transparência e senso de justiça. Por isso, estas empresas vêm adotando a paridade com a lei SOX.

No Brasil, existe a obrigatoriedade da utilização de normas contábeis mundialmente aceitas desde 2010.

Observa-se que as duas empresas tiveram, ou tem, alguma dificuldade para a adoção deste padrão mundial.

Nota-se, também, que elas adaptaram seus sistemas de controle em função dos costumes, leis, horários e diversos comportamentos do povo do país em que se instalou. Isto fica evidente nas respostas que as empresas tiveram alguma dificuldade de adaptação ao idioma local, ao sistema normativo vigente no país, à cultura dominante, às variações cambiais, etc.

5. Considerações Finais

A pesquisa permitiu identificar as características dos sistemas de controle gerencial (SCG) das empresas estudadas e que existe uma relação de proximidade com a literatura sobre o tema. Também é possível identificar algum tipo de influência do seu faturamento e a necessidade de internacionalização.

Foi observado, também, que pode existir alguma relação entre as estruturas de comunicação adotadas pelas empresas com o tipo de controle que a organização adota e seu faturamento.

Neste estudo, evidenciou-se que as duas grandes empresas deste seguimento partiram para a internacionalização em busca por economia de escala e/ou em busca de oportunidades de mercado. Talvez motivada pelo fenômeno da globalização, onde a América ganha um destaque, por conta dos altos investimentos feitos ao longo da década de 2000.

O estudo evidenciou que, existe a possibilidade de grande parte das empresas deste tipo de serviço, que está internacionalizada e que possui um porte mais robusto, já estar adotando o IFRS em suas demonstrações financeiras, em conformidade com as medidas de governança corporativa.

Nota-se, também, que as empresas, por conta de várias situações comportamentais e culturais, precisam adaptar seus sistemas de controle de gestão. Como sugestão para novas pesquisas, a tentativa de identificar quais são estas situações mais impactantes nos sistemas de controle das empresas.

Desta forma, e com bases nos resultados obtidos, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas, levando em consideração outras metodologias, preferencialmente quantitativas, levando em conta possibilidade de um estudo estatístico paramétrico, de modo a contribuir para ampliação do conhecimento sobre o tema.

Assim, espera-se estar contribuindo com a inclusão de empresas do segmento de prestação de serviços em TI, de modo que os estudiosos possam utilizar os resultados para aperfeiçoarem os SCG, e estar contribuindo para realização de pesquisas futuras sobre o comportamento dos SCG nas empresas deste segmento de serviços.

Referências

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 6a ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.
- BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL. Comunicado número 14.259, de 10 de março de 2006. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=106064950>. Acesso em 01 out. 2015.
- BNDES - BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html. Acesso em: 07 jan. 2015.
- BERRY, A. J. *et al.* Emerging themes in management control: A review of recent literature; **The British Accounting Review**, London, 2009.
- BERTRAND, H. ; CHAUVEL, M. A.; DA SILVA, R. C. M. Internacionalização de pequenas empresas: Um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia; **Gestão e Regionalidade**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 76, p. 43-62, mar. 2010.
- BRASIL. Código Comercial. Lei 11.638, de 28 de Dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976; e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. **Diário Oficial da república Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 28 de dezembro de 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11638.htm. Acesso em: 01 Out. 2015.
- CVM - COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Instrução número 457, de 13 de julho de 2007. Dispõe sobre a elaboração e divulgação das demonstrações financeiras consolidadas, com base no padrão contábil internacional emitido pelo International Accounting Standards Board - IASB. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/inst/anexos/400/inst457consolid.pdf>. Acesso em 01 out. 2015.
- _____. Instrução número 485, de 13 de julho de 2007. Altera a Instrução CVM nº 457, de 13 de julho de 2007, que dispõe sobre a elaboração e divulgação das demonstrações financeiras consolidadas, com base no padrão contábil internacional emitido pelo International Accounting Standards Board – IASB. Disponível em <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/inst/anexos/400/inst485.pdf>. Acesso em: 01 out. 2015.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). PRONUNCIAMENTO TÉCNICO CPC 13 Adoção Inicial da Lei nº 11.638/07 e da Medida Provisória no 449/08, aprovado em 05 dez. 2008. Disponível em: http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/223_CPC_13.pdf. Acesso em: 06 out. 2015.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). PRONUNCIAMENTO TÉCNICO PME CONTABILIDADE PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. Correlação às Normas Internacionais de Contabilidade, aprovado em 04 dez. 2009. Disponível em: http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/392_CPC_PMEeGlossario_R1.pdf. Acesso em: 06 out. 2015.
- DYMENT, J. Strategies and management controls for global corporations. **The journal of business strategy**, v. 7, n. 4, p. 20-6, 1987.
- GOMES, J. S. **Controle de Gestão Comportamental: Textos e Casos**. São Paulo: Atlas, 2014.
- GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de Gestão: Uma abordagem contextual e organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GORSKA, M. Does the Uppsala Internationalization Model Explain the internationalization Process of professional business services firm? **International Conference on Integration and Innovation in Science and Education**. Praga, abr. 2013. Disponível em : <http://ojs.journals.cz/index.php/CBUConference2013/article/view/8>. Acesso em 01 out. 2015.
- GUERRA, J. H. L. Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. 2010, 13f. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. **Tópico temático: Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente**. Out. 2010. São Carlos, 1984. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_133_848_14839.pdf. Acesso em: 03 mar. 2016.
- GUIMARÃES, A. M.; SACOMANO-NETO, M.; SILVA, E. M. Redes internacionais e transferência de conhecimento nas subsidiárias da EMBRAER nos Estados Unidos e na China. **Perspectivas em Gestão &**

Conhecimento. V.4, Número especial, p.64-82, 2014. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/18877/11750>. Acesso em: 01 out. 2015.

GÜNTHER H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Eis a questão. **Psicologia: teoria e pesquisa.** Brasília, v. 22, n.2, p. 201-210. Ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2016.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Carta de Conjuntura [periódico na Internet]. Mar. 2015, n.28, 175 p. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/150430_cc_abr2015_final.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2016.

JOIA, R. M.; NAKAO, S. H. Adoção de IFRS e gerenciamento de Resultados nas empresas Brasileiras de capital aberto. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade.** Vol. 8, n.1, art.2, p. 22-38. Brasília, jan.-mar. 2014. Disponível em: <http://www.repec.org.br/index.php/repec/article/viewFile/1014/854>. Acesso em: 01 out. 2015.

KEEGAN W.J; GREEN, M.C. **Princípios de Marketing Global.** São Paulo: Saraiva, 1999.

LATORRE, M. R. D. O. **Estatística não paramétrica.** Disponível em: <<http://www.fsp.usp.br/~rosario/hep5762/naoparametrica2013.pdf>>. Acesso em: 06 jan. 2015.

MARTINEWSKI, A. L.; GOMES, J. S. Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas: Algumas Evidências em Empresas do Setor de Serviços. In: Encontro da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2001.Campinas. Anais ENANPAD. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/CCG/2001_CCG724.pdf. Acesso em: 20 fev. 2016.

NILSSON, F.; OLVE, N.G.; PARMENT, A. **Controladoria para fins de competitividade:** formulação e implementação de estratégias através do controle gerencial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

PACTER, P. IFRS as a Global Standards: a pocket guide. **IFRS Foundation. London.** 2015. Disponível em: <http://www.ifrs.org/Use-around-the-world/Documents/IFRS-as-global-standards-Pocket-Guide-April-2015.PDF>. Acesso em: 01 Out. 2015.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets.** New York: Lexington Books, 1994.

SOUTES, D. O.; GUERREIRO, R. Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras. 2006. 108f Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2006. Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12122006-102212/publico/Dione_Soutes_diss.pdf. Acesso em: 5 mar. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. 2ª edição. São Paulo: Bookman, 2001.

ⁱ A entrevista foi realizada no mês de janeiro de 2016, logo as informações oficiais ainda não estavam disponíveis para o entrevistado.

ⁱⁱ Vide Classificação do BNDES no referencial teórico.