

**ESTRATÉGIAS E GRAU DE AUTONOMIA DAS SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS
INTERNACIONALIZADAS**

Rodrigo Ferreira da Silva
rodrigoferreira.adm@bol.com.br
Unigranrio

Josir Simeone Gomes
josirsgomes@gmail.com
Unigranrio

RESUMO

Este ensaio tem o objetivo de discutir o perfil de controle gerencial adotado pelas empresas internacionalizadas. Procura-se, especificamente, investigar qual o grau de autonomia concedido pelas empresas brasileiras a suas subsidiárias no exterior, em relação aos diversos tipos de decisão. Com base na literatura, considera-se que a forma do sistema de controle gerencial gera valor para as internacionalizadas, proporcionando vantagem competitiva. Com abordagem qualitativa e de relevância teórica e científica, a pesquisa reúne dados de 64 empresas, com base no *Ranking* FDC das Multinacionais Brasileiras. A originalidade do enfoque durante a análise dos dados reflete a utilização das perspectivas estratégica e organizacional como mecanismos inerentes ao controle gerencial de empresas internacionalizadas brasileiras e o grau de autonomia das subsidiárias é determinado pelo tipo de decisões delegadas pela matriz.

Palavras-chave: *Controle Gerencial. Internacionalização. Comércio Internacional.*

Introdução

Cada vez mais, grande parte das empresas visa ter seus produtos e serviços negociados num país fora das fronteiras do país de origem, com objetivo de prestar serviços ou expandir a demanda de seus produtos e/ou a redução dos seus custos e de criar soluções próprias para as características de mercado. Desta forma, as empresas passam a estar inseridas no processo da internacionalização.

Entende-se internacionalização como a oportunidade que as empresas têm de alavancar seus retornos a partir da atuação em mercados externos, submetendo-se a padrões normativos internacionais que envolvem elaboração de produtos, absorção de estratégias de gestão, acessibilidade a novas tecnologias e outros, fazendo com que a maior amplitude do mercado para a empresa desenvolver suas atividades possibilita o aumento e melhor direcionamento de recursos em pesquisa e desenvolvimento e vantagens como experiências e novos conhecimentos, principalmente em mercados desenvolvidos (STAL, 2010).

Percebe-se a importância da internacionalização ao se deparar com um leque de abordagens que foi desenvolvido com o objetivo de melhor entender esse fenômeno. Tais estudos podem ser divididos em diferentes vieses, como o econômico, no qual se destacam os estudos de Hymer (1976), Vernon (1966), Dunning (1980) e Buckley e Casson (1979); ou o viés comportamental, onde ganharam maior aceitação os estudos de Johansson e Valhne (1977), Kogut e Zander (1992) e McDougall e Oviatt (2000).

O cenário mundial tem exigido um aumento constante da competitividade e da qualidade dos controles de gestão que são fundamentais à manutenção e ao desenvolvimento empresarial. Embora as empresas possuam diversas similaridades por todo o mundo, verifica-se que as empresas que vendem determinados produtos ou prestam serviços em escala mundial possuem algumas diferenças em seus controles gerenciais nos países em que estão inseridas quando comparadas a sua matriz ou ao resto do mundo, o que pode gerar vantagem competitiva.

Considerado o controle gerencial como parte fundamental nas decisões estratégicas das empresas, o presente artigo tem como objetivo de discutir o perfil de controle gerencial adotado pelas empresas internacionalizadas, à luz do modelo de Macintosh (1994). Procura-se, especificamente, investigar qual o grau de autonomia concedido pelas empresas brasileiras a suas subsidiárias no exterior em relação a diversos tipos de decisão.

Assim, prevendo uma possível influência dos sistemas de controle gerencial nos processos de internacionalização, desenvolveram-se estudos tentando entender melhor essa relação. No Brasil, vários autores já buscaram explicitar a necessidade do aprimoramento destes instrumentos para atingir mercados internacionais muitas vezes mais exigentes, verificando se há relação entre sistemas de controle gerencial e internacionalização. Esta relação já foi investigada em vários outros estudos (p. ex.: Martinewski e Gomes, 2010; Gomes e Amat, 2001; Pereira e Gomes, 2017).

Por outro lado, nenhum deles buscou entender explicitamente a relação entre sistema de controle gerencial e internacionalização tendo como referência o *Ranking* das Multinationais Brasileiras, elaborado científica e anualmente por instituição de pesquisa educacional brasileira, como base teórica de dados. De relevância teórica e científica, espera-se que a pesquisa contribua para organizações conhecerem o perfil de controle gerencial utilizado na atualidade, e refletirem sobre a configuração do grau de autonomia de suas subsidiárias.

Na próxima seção, apresenta-se brevemente o arcabouço teórico que dá suporte à pesquisa realizada. Em seguida, descreve-se o instrumento de coleta de dados utilizado, seguida da análise dos resultados. Por último, foram feitas as considerações finais.

1. Teorias do Comércio Internacional

O tema de internacionalização é extremamente amplo dentro da literatura. Na atual economia global, cada vez mais as empresas e os indivíduos deparam-se com a necessidade de fazer crescer suas empresas para fora do domínio de seus países. A internacionalização é, ao mesmo tempo, causa e efeito da globalização (Ferreira, Oliveira e Gião, 2010), pois ambos os fenômenos referem-se a uma tendência de convergência para a homogeneidade de gostos, preferências e padrões de consumo.

Dentre muitos conceitos e explicações, Leonidou e Katsikeas (1996) definem a internacionalização como sendo a transferência de bens e serviços através de fronteiras entre países utilizando métodos diretos e indiretos. Para os autores, as exportações seriam o primeiro passo para a internacionalização de uma empresa, sendo um estágio crítico para o avanço para outras formas de negócios internacionais como o licenciamento ou *joint-ventures*. Leonidou e Katsikeas (1996) consideram as exportações como a forma mais comum de se entrar em algum mercado, particularmente entre empresas de pequeno e médio porte, graças aos pequenos riscos envolvidos e comprometimento de recursos.

Apesar das várias distinções conceituais a respeito do tema, existe uma concordância geral de que, em se tratando de internacionalização, fala-se de um processo que abrange o envolvimento internacional ou o estabelecimento de ligações entre entidades de diferentes

nações, como aponta Seifert (2012), e é explicado por diversos autores em que discorrem sobre os motivos e formas que levam as empresas a buscar mercados internacionais.

De acordo com Macedo (2010), diversos fatores podem contribuir para acelerar o processo de internacionalização de uma empresa, como a busca por recursos naturais, maior eficiência e ativos estratégicos. Estes últimos estão associados aos ativos intangíveis, os quais favorecem a diferenciação das empresas no mercado (KOVACS, MORAES e OLIVEIRA, 2007; SUZIGAN, 2008; TEH, KAYO e KIMURA, 2008).

A revisão de conceitos sobre comércio internacional se faz importante para o estudo, por principalmente orientar as motivações para as empresas estimarem a expansão de seus territórios. No entanto, revisar conceitos de sistema de controle gerencial também é importante para ajudar a analisar a existência ou inexistência de relação entre os fenômenos estudados.

2.1. Sistema de Controle Gerencial

O sistema de controle gerencial é um amplo termo que engloba os sistemas de contabilidade gerencial, incluindo sistemas de controle de pessoal, com seu foco principal o de prover os gestores com informações formais e financeiras para assisti-los nas tomadas de decisão (CHENHALL, 2003). É visto como artefato que ajuda no contexto empresarial ao relaciona-lo à estratégia organizacional, em que a sua implantação requer mudanças significativas na filosofia de controle da empresa por se basear em uma visão bastante diferente dos sistemas tradicionais (HOFSTEDE, 1975).

O controle tem sido uma parte importante no processo estratégico, pois, sem sistemas adequados que integrem os dados e permitam a visualização do que se está fazendo, complica-se a correta execução da estratégia (SIMONS, 1994). Para que as mudanças sejam percebidas, é importante a utilização dos controles gerenciais e a integração dos mesmos em sistemas que garantem a implementação de estratégias organizacionais (GOMES, 2006).

Ao longo do tempo, com o crescimento e desenvolvimento da organização, centralizar o processo de decisão na cúpula empresarial se torna inviável. No intuito de sanar este problema, os tomadores de decisão diluem o poder decisório delegando responsabilidades entre a estrutura organizacional (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002). Desta forma, a “delegação de autonomia para tomar decisões é chamada descentralização” (HORNGREN *et al.*, p. 336, 2004).

Para Prahalad e Doz (1993), a criação de um sofisticado contexto organizacional - uma combinação de estrutura organizacional, sistema de informações, sistemas de avaliação e recompensa, um plano de carreira e o fomento a uma cultura organizacional comum - pode compensar a perda de controle sofrido pela organização central.

Hopwood (1987) afirmou ser possível que os SCG ajudem na formação do desenvolvimento organizacional através do tempo e pela interação com a organização e seu ambiente. As informações geradas pelo SCG podem facilitar uma mudança estratégica de uma forma proativa. Koper, Ng e Paul (2007) identificaram em um estudo de caso que os mecanismos dos sistemas de controle gerencial podem facilitar mudanças estratégicas quando utilizados de forma interativa.

Os sistemas de controle gerencial são utilizados para superar a inércia organizacional, identificar e comunicar a essência dos cronogramas, estruturar os cronogramas e metas de implantação dos objetivos, garantir a atenção por meio de incentivos (SIMONS, 1994). A preferência por um ou outro sistema de controle deverá decorrer, portanto, das características da organização e do contexto social. Dentre as características organizacionais, consideram-se as mais determinantes a sua dimensão, a relação de propriedade, a cultura, o estilo dos

gerentes e as relações interpessoais, o grau de descentralização e a formalização da atividade (MARTINEWSKI e GOMES, 2010, p. 5).

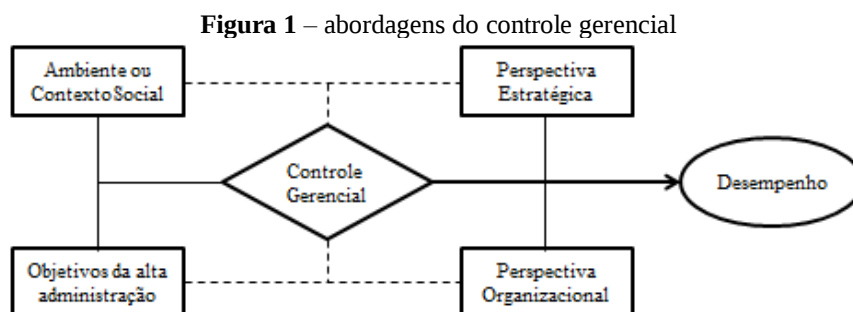
No entanto, o propósito do controle gerencial em uma organização global deve ser verificar se as estratégias globais estão sendo implementadas com sucesso. A falha em adotar um sistema de controle apropriado para uma estratégia global poderá levar a empresa a focar os elementos errados e, como consequência, não alcançar a vantagem estratégica desejada (MARTINEWSKI e GOMES, 2010, p. 10). Essas características melhor definem a *perspectiva estratégica*.

A implantação de um sistema de controle gerencial requer mudanças significativas na filosofia de controle da empresa, por se basear em uma visão mais ampla de um processo sócio psicológico bastante diferente dos sistemas tradicionais, de forma que a essência do seu plano de referencia está centrada em variáveis políticas, tais como negociação, valores e julgamentos (HOFSTEDE, 1975). Em outra abordagem, *perspectiva organizacional*, o controle gerencial é visto como sendo o processo de influenciar o comportamento dos membros da organização, aumentando a probabilidade das pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos da organização (FLAMHOLTZ, 1979).

As práticas de controle gerencial nas organizações internacionalizadas podem possuir similaridades entre as operações executadas no exterior e as operações executadas no país de origem, tais como: preparação do orçamento, análise de variações e avaliação de desempenho (GOMES, 2006). Embora essas práticas sejam similares, é comum nesses casos que diferenças de cultura interfiram no sistema de controle gerencial, além de ter grande influência sobre a maneira como ele é utilizado nos diferentes países (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002).

O controle gerencial também é considerado pelo envolvimento das pessoas de forma que possam ser orientados conjuntamente na direção dos objetivos dos membros da alta administração (GOMES e AMAT, 2001). Essa perspectiva discorre sobre o viés mais amplo do controle, quando chama atenção para os aspectos ligados à estratégia, estrutura organizacional, comportamento individual, cultura organizacional e ao contexto social (GOMES e AMAT, 2001). No entanto, quando se considera o ambiente doméstico, a concorrência será menor e a organização mais protegida. Quando se considera a expansão além das fronteiras, a empresa amplia seus mercados tornando-se mais internacional, havendo um aumento na concorrência (ALBUQUERQUE e SILVA, 2010).

Portanto, o controle gerencial em empresas internacionalizadas passa a ser considerado a partir de duas perspectivas: uma *perspectiva estratégica* e uma *perspectiva organizacional* (MACINTOSH, 1994). Enquanto a *perspectiva estratégica* foca na adaptação da organização em seu ambiente ou contexto social, a *perspectiva organizacional* foca em assegurar que toda organização se oriente na direção dos objetivos dos membros da alta administração (MACINTOSH, 1994). Ambas devem ser direcionadas para o desempenho. A Figura 1 sintetiza as duas perspectivas:



Fonte: Adaptado de Macintosh (1994, cap.6, p. 87-109)

O objetivo desta seção foi investigar o posicionamento de autores quanto às características das perspectivas estratégica e organizacional. A partir da próxima seção, encontram-se as considerações a respeito do instrumento de coleta de dados utilizado, seguidas das análises feitas com os dados do estudo. A Tabela 1 apresenta alguns instrumentos de avaliação que exemplificam medidas financeiras e não financeiras.

Tabela 1 – Características das perspectivas estratégica e organizacional

<i>Perspectiva Estratégica</i>	<i>Autor(es)</i>	<i>Perspectiva Organizacional</i>	<i>Autor(es)</i>
Adaptação estratégica da organização por meio de seu contexto social	(MACINTOSH, 1994)	Controle através de estrutura organizacional, comportamento individual, cultura organizacional	(MACINTOSH, 1994)
Controle gerencial orientado para a vantagem estratégica	(MARTINEWSKI e GOMES, 2010)	Orientação para objetivos da alta administração	(GOMES e AMAT, 2001)
Controle através de estrutura interativa	(KOPER, NG e PAUL, 2007)	Controle gerencial como processo de influenciar o comportamento dos membros da organização	(FLAMHOLTZ, 1979)
Controle como peça no processo estratégico	(SIMONS, 1994)	Controle através de variáveis políticas, negociação, valores e julgamentos	(HOFSTEDE, 1975)

Fonte: preparado pelos autores.

2.2. Ranking das Multinacionais Brasileiras

O estudo foi elaborado de forma descritiva, sendo investigado o sistema de controle gerencial no processo de internacionalização nas empresas brasileiras. Ensaio teórico foi escolhido como caracterização, em função da sua melhor adequação para analisar as evidências empíricas. Isso porque o método permite uma investigação que preserva as características e significados dos eventos da vida real, assim como se apresenta na fonte pesquisada.

Quanto ao tratamento dos dados, foi realizada uma análise exploratória na fonte secundária obtida na rede global, à luz do plano de referências extraídas da revisão de literatura. Ressalta-se que os principais direcionadores deste estudo foram as duas seguintes questões:

- ✓ Como se configura o perfil de controle gerencial adotado pelas empresas brasileiras internacionalizadas;
- ✓ Existe relação entre os sistemas de controle gerencial das empresas e a literatura sobre controle gerencial?

Utilizou-se como fonte de dados o *Ranking* das Multinacionais Brasileiras de 2016, divulgado pela Fundação Dom Cabral. Desde 2006, o *Ranking* das Multinacionais Brasileiras é realizado anualmente com a participação de empresas de capital e controle majoritariamente brasileiro que desenvolvam atividades internacionais de manufatura, montagem e prestação de serviços ou que possuam centros de pesquisa e desenvolvimento, agências bancárias, franquias, escritórios comerciais, depósitos e centrais de distribuição no exterior.

O *Ranking* disponibiliza dados empíricos sobre a trajetória das multinacionais brasileiras, os desafios enfrentados e as tendências da gestão internacional. O tema da edição utilizada como fonte de dados busca compreender o perfil de tomada de decisão por parte das empresas brasileiras, considerando decisões do tipo estratégicas, táticas e operacionais.

A escolha do *Ranking* como instrumento de pesquisa se deve ao principal fato de contemplar 64 empresas internacionalizadas, das quais 10 registraram em 2016 uma considerável média correspondente a 21 empresas situadas fora do país de origem. Dessas total de empresas, 50 são multinacionais brasileiras que atuam no exterior, principalmente, por meio de unidades próprias e 14 são empresas brasileiras que atuam no exterior, principalmente, por meio de

franquias. Nota-se que o *Ranking* lida com uma amostra bastante significativa de empresas internacionalizadas.

A escolha se deve também ao fato de ser o único, desde 2010, a considerar a temática do controle gerencial para a sua produção e eixo de investigação. Anualmente, o *Ranking* elege um tema cuja abordagem será potencializada. Neste ano específico, os dados trazem evidências claras de como as matrizes atribuem autonomia as suas subsidiárias, além de dados relevantes sobre a influência no processo de internacionalização, de acordo com o tipo de decisões predominantes em cada ambiente. A Tabela 2 apresenta o tema central anual de cada *Ranking*.

Tabela 2 – Temas dos *Rankings* das Multinacionais Brasileiras desde 2010

Ranking	Tema central
2017	Gestão do conhecimento na internacionalização
2016	Grau de autonomia na interação entre matriz e subsidiárias para a tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais.
2015	A capacidade de adaptação cultural das empresas brasileiras no mundo
2014	A força da marca Brasil na criação de valor internacional
2013	Os impactos da política externa na internacionalização de empresas brasileiras
2012	Os benefícios da internacionalização
2011	Crescimento e gestão sustentável no exterior
2010	Repensando as estratégias globais

Fonte: os autores.

Para a identificação do impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial, foi levada em consideração a frequência com que termos e trechos relacionados a tais itens foram mencionados pela fonte de dados. Assim, considerou-se que o tipo de menção a determinado tema refletisse sua importância no contexto investigado. Para a verificação da relação entre os sistemas de controle gerencial das empresas constantes no *Ranking* e a literatura sobre controle gerencial, realizou-se uma análise confrontando as evidências encontradas na análise da primeira questão do estudo com o suporte teórico referenciado pelos autores.

2. Análises e Discussões

Para esclarecer o perfil de internacionalização das 64 empresas da amostra, a primeira variável a ser considerada é a quantidade de unidades instaladas no exterior. A Tabela 3 apresenta esse perfil, com a distribuição quantitativa das unidades instaladas no exterior, por empresa, totalizando 279 unidades.

Tabela 3 – Internacionalizadas classificadas pelo número de países

Posição	Empresa	Nº de países que possuem subsidiárias
1	Stefanini	38
2	Weg	29
3	Magnesita	25
3	Marcopolo	25
3	Vale	25
4	BRF	23
4	Banco do Brasil	23
5	Votorantim	21
6	Itaú	18
7	Lochpe-Maxion	15
8	Gerdau	14
9	Gol Linhas Aéreas	12
10	Metalfrio	11

Fonte: Adaptado de: (BARAKAT et. al., 2016, p. 56).

Na Tabela 2 foram relacionadas, das 64 empresas da amostra, as 10 empresas que registraram um número considerável de unidades instaladas no exterior em 2016, perfazendo uma média correspondente a 21 unidades instaladas por empresa. Com efeito, até a quinta colocação possuem mais de 200 subsidiárias instaladas fora do país, ou seja, contém 209 unidades instaladas no exterior, o que corresponde a 75% do total das 10 empresas que mais possuem subsidiárias externamente. Estes números do *Ranking* demonstram o potencial de investigação que o estudo pode obter com essa base de dados.

Além disso, a coleta de dados possibilitou evidenciar 39 tipos de decisões (10 estratégicas, 20 táticas e 9 operacionais) que as empresas identificaram como sendo aquele tipo correspondente ao seu processo de tomada de decisão. Esse dado permite avaliar o grau de autonomia das subsidiárias em relação às suas matrizes, que é um dos objetivos da pesquisa. A Figura 2 apresenta os resultados consolidados para decisões estratégicas, táticas e operacionais apresentadas nas evidências.

Figura 2 – Autonomia na tomada de decisão das internacionalizadas

Tipo de decisão	Configuração	Índice
Decisões Estratégicas	Decisão tomada somente pela subsidiária	8%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	21%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subssidiárias	31%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	40%
Decisões Táticas	Decisão tomada somente pela subsidiária	22%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	40%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subssidiárias	19%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	19%
Decisões Operacionais	Decisão tomada somente pela subsidiária	49%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	37%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subssidiárias	5%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	9%

Fonte: Adaptado de: (BARAKAT et. al., 2016, p. 38).

Com base nos dados, é interessante notar que o processo de tomada de decisão pelas internacionalizadas brasileiras varia dependendo do tipo de decisão (BARAKAT et al., 2016). Grande parte das empresas concentra decisões estratégicas exclusivamente na matriz (40% das decisões) ou na matriz após consultar subsidiárias (31% das decisões). Em relação às decisões táticas, os dados evidenciam que a tendência é que seja feita pela subsidiária após consultar a matriz (40% das decisões). No caso de decisões de característica operacional, a maior parte das empresas concede autonomia total ou parcial para a subsidiária: em 49%, essas decisões são tomadas exclusivamente pela subsidiária e, em 37%, pela subsidiária após consultar a matriz.

Para que essas questões façam sentido, precisa-se investigar o grau de importância das decisões no processo de controle gerencial, e, conseqüentemente, de autonomia que as subsidiárias possuem dado esses tipos de decisões. Para isso, precisamos saber o tipo de decisões que estão sendo tomadas pela matriz. O *Ranking* fornece esses dados e as figuras 3 a 5 apresentam os resultados para cada tipo de decisão:

Figura 3 - Nível de autonomia das multinacionais brasileiras: decisões estratégicas

Autonomia de decisão	Perfil	Grau	Autonomia de decisão	Perfil	Grau
Política de dividendos	Decisão tomada somente pela subsidiária	0%	Fusões e aquisições de outras empresas	Decisão tomada somente pela subsidiária	0%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	9%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	7%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subssidiárias	31%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subssidiárias	37%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	60%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	57%
Definição de investimento de capital	Decisão tomada somente pela subsidiária	2%	Investimento em pesquisa e desenvolvimento	Decisão tomada somente pela subsidiária	13%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	20%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	26%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subssidiárias	41%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subssidiárias	33%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	37%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	28%
Venda de ativos fixos	Decisão tomada somente pela subsidiária	7%	Definição do grau de envolvimento com ONG's no mercado local	Decisão tomada somente pela subsidiária	33%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	26%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	27%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subssidiárias	26%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subssidiárias	16%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	41%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	24%
Pagamento de royalties à matriz	Decisão tomada somente pela subsidiária	3%	Entrada em novos mercados	Decisão tomada somente pela subsidiária	7%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	10%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	17%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subssidiárias	28%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subssidiárias	39%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	59%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	37%
Acordos de parcerias estratégica na cadeia de valor	Decisão tomada somente pela subsidiária	4%	Negociação de acordos com os vários níveis de governo	Decisão tomada somente pela subsidiária	9%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	37%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	33%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subssidiárias	28%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subssidiárias	29%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	30%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	29%

Fonte: Adaptado de: (BARAKAT et. al., 2016, p. 39).

No âmbito das decisões estratégicas, a maioria absoluta das multinacionais centraliza na matriz as decisões referentes à política de dividendos (60%) e aos movimentos de fusões e aquisições de outras empresas (57%). Esse tipo de decisão converge com a literatura, quando

Macintosh (1994) argumenta que as organizações agem sobre seu ambiente através do planejamento estratégico. Políticas de dividendos ou fusões e aquisições são decisões tomadas levando em consideração o grupo, não apenas a empresa situada em determinado país, dado que essa decisão refletirá no resultado de todo o grupo.

A decisão estratégica com maior nível de autonomia total das subsidiárias é a definição do grau de envolvimento com organizações não governamentais (ONGs) no mercado local (33%), o que pode ser explicado pela necessidade de conhecimento da realidade específica dos países nesses casos. Esse tipo de evidência também converge com o que é preceituado por Macintosh (1994), pois, decisões que procuram resolver questões pontuais e locais tendem assegurar que toda organização se oriente conjuntamente na direção dos objetivos dos membros da alta administração, com foco no desempenho daquela unidade.

Figura 4 - Nível de autonomia das multinacionais brasileiras: decisões táticas

Autonomia de decisão	Perfil	Grau	Autonomia de decisão	Perfil	Grau
Definição de orçamentos anuais	Decisão tomada somente pela subsidiária	0%	Política de relacionamento com imprensa	Decisão tomada somente pela subsidiária	15%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	58%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	43%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	27%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	13%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	15%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	30%
Definição de metas comerciais	Decisão tomada somente pela subsidiária	10%	Adoção de novas tecnologias de produção	Decisão tomada somente pela subsidiária	11%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	50%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	46%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	27%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	22%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	13%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	22%
Obtenção de fundos para capital de giro	Decisão tomada somente pela subsidiária	10%	Estabelecimento de metas financeiras anuais	Decisão tomada somente pela subsidiária	2%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	35%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	31%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	25%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	38%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	29%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	29%
Adaptações em produtos e serviços de acordo com necessidades locais	Decisão tomada somente pela subsidiária	31%	Contratação de gerentes	Decisão tomada somente pela subsidiária	36%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	40%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	38%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	19%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	13%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	10%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	13%
Relacionamento com sindicatos	Decisão tomada somente pela subsidiária	55%	Contratação de diretores	Decisão tomada somente pela subsidiária	7%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	23%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	35%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	11%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	20%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	11%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	39%
Quantidade de funcionários	Decisão tomada somente pela subsidiária	33%	Definição de mix de produtos/serviços	Decisão tomada somente pela subsidiária	27%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	44%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	31%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	10%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	21%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	13%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	21%
Definição e alterações na estrutura organizacional local	Decisão tomada somente pela subsidiária	27%	Lançamento de novos produtos/serviços	Decisão tomada somente pela subsidiária	17%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	40%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	38%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	21%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	25%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	13%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	21%
Política de compras	Decisão tomada somente pela subsidiária	29%	Extinção de produtos/serviços	Decisão tomada somente pela subsidiária	19%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	42%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	36%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	8%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	23%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	21%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	21%
Política de preços	Decisão tomada somente pela subsidiária	23%	Negociação coletiva	Decisão tomada somente pela subsidiária	40%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	42%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	38%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	13%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	4%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	23%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	17%
Política salarial	Decisão tomada somente pela subsidiária	17%	Definição de canais de venda	Decisão tomada somente pela subsidiária	34%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	49%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	34%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	17%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	17%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	17%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	15%

Fonte: Adaptado de: (BARAKAT et. al., 2016, p. 40).

A decisão tática com maior autonomia dada às subsidiárias é o relacionamento com sindicatos (55%). De um modo geral, são poucas as decisões táticas com decisão exclusiva da matriz. A contratação de diretores é concentrada na matriz em 39% das multinacionais, mas a tomada de decisão da subsidiária após consulta à matriz é igualmente alta nesse quesito (35%). Essas decisões mais burocráticas e que consideram as especificidades da localidade de cada subsidiária confirmam que o grau de autonomia das unidades localizadas fora do país são restritas ao seu domínio de atuação, pouco refletindo em decisões que consideram a integral territorialidade.

Ressalta-se que as subsidiárias contam com maior participação da matriz em decisões táticas financeiras: os orçamentos anuais são definidos pela subsidiária após consultar a matriz em 58% das empresas, as decisões tomadas pela subsidiária após consulta à matriz e pela matriz após consulta às subsidiárias somam 69% no estabelecimento das metas financeiras anuais e 60% na obtenção de fundos para capital de giro. Nota-se que o sistema de controle gerencial é centralizado, de acordo com a perspectiva organizacional, onde os objetivos da alta administração são priorizados e as decisões exclusivas das subsidiárias ficam subordinadas às prerrogativas da matriz.

Figura 5 - Nível de autonomia das multinacionais brasileiras: decisões operacionais

Autonomia de decisão	Perfil	Grau	Autonomia de decisão	Perfil	Grau
Volume de produção	Decisão tomada somente pela subsidiária	37%	Demissões	Decisão tomada somente pela subsidiária	56%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	37%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	35%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	11%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	0%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	15%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	8%
Escolha de fornecedores	Decisão tomada somente pela subsidiária	48%	Contratação de funcionários de base	Decisão tomada somente pela subsidiária	65%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	40%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	27%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	4%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	0%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	8%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	8%
Escolha de revendedores	Decisão tomada somente pela subsidiária	52%	Desenvolvimento e treinamento de talentos/pessoas	Decisão tomada somente pela subsidiária	50%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	28%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	40%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	11%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	4%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	9%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	6%
Decisões de terceirização	Decisão tomada somente pela subsidiária	50%	Decisão de alocação de pessoal	Decisão tomada somente pela subsidiária	48%
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	31%		Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	44%
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	8%		Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	2%
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	10%		Decisão tomada exclusivamente pela matriz	6%
Publicidade e promoção de vendas	Decisão tomada somente pela subsidiária	36%			
	Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz	47%			
	Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias	6%			
	Decisão tomada exclusivamente pela matriz	11%			

Fonte: Adaptado de: (BARAKAT et. al., 2016, p. 41).

Em relação às decisões operacionais, percebe-se que estão predominantemente concentradas nas subsidiárias. A maior autonomia local parece estar nas decisões referentes à gestão de pessoas: 65% de decisão exclusiva das subsidiárias na contratação de funcionários de base e 56% nas demissões. E as decisões operacionais com maior grau de consulta à matriz são aquelas relacionadas à publicidade e promoção de vendas (47%), provavelmente como forma de garantir algum nível de identidade corporativa e integração global, além de alinhamento com a estratégia corporativa.

As decisões operacionais contemplam iniciativas do cotidiano, em que o funcionamento da unidade requer ações imediatas e sucessivas para garantir o seu desempenho. No entanto, as evidências para as decisões operacionais estão alinhadas com os conceitos de Macintosh (1994), em que a abordagem organizacional privilegia a unidade, com foco no desempenho global.

3. Considerações finais

Esta pesquisa teve por objetivo entender a importância das estratégias adotadas a partir do controle gerencial de empresas internacionalizadas, considerando o modelo de Macintosh (1994) como pressuposto teórico do estudo, em que as perspectivas estratégicas e organizacionais como proposições teóricas das empresas que inserem seus produtos ou serviços em ambiente internacionalizado. No estudo descritivo foram identificados os tipos de decisões das empresas internacionalizadas brasileiras segundo o *Ranking* das Multinationais Brasileiras da Fundação Dom Cabral, do ano de 2016.

O processo decisório na internacionalização de multinacionais e franquias brasileiras teve como objetivo lançar luz sobre uma questão ainda pouco explorada, mas que aborda um aspecto fundamental de estratégias bem sucedidas de expansão internacional. Decidir não apenas rapidamente, mas com foco tanto em seu ambiente doméstico quanto no âmbito internacional, tem sido a chave do êxito de diversas empresas que conquistam posições de liderança no mercado global.

Desta forma, muitas vezes não é suficiente ter uma estratégia global, é preciso garantir que as estruturas da empresa no exterior contribuam para a elaboração e execução dessa estratégia, considerando as particularidades locais de cada mercado no exterior, fazendo o suporte teórico de Macintosh (1997) ser relevante para explicar o fenômeno observado a partir das evidências.

As evidências esclarecem que, enquanto as matrizes definem o plano futuro e abrangente, as subsidiárias devem garantir que as particularidades de seu ambiente, considerando o contexto social, estejam em plena consonância com os interesses da empresa holding. Assim, o alcance das estratégias definidas são mais facilmente alcançadas. Com base no modelo de Macintosh (1994), permite-se concluir que pouco adianta ter sucesso de maneira ampla, se localmente as subsidiárias não garantem o sucesso local. Ambos são importantes quando se trata de internacionalizadas brasileiras.

Garantir que a inserção de produtos e serviços tenha sucesso fora do país merece a atenção gerencial para as questões contidas dentro e fora das empresas. Decisões, autonomia e colaboração interna para lidar com as questões estratégicas e operacionais da internacionalização pode tornar o processo mais eficaz, na medida em que as ações das empresas são melhores resolvidas no contexto interno e externo ao seu ambiente.

O suporte teórico de Macintosh (1994) serviu também para auxiliar na evidência de que as organizações agem sobre seu ambiente através do planejamento estratégico, ao invés de simplesmente adaptar-se ao mesmo. Assim, a perspectiva estratégica deve ser considerada como um plano para mostrar como uma empresa pretende competir em seu ambiente, incluindo os mecanismos de coordenação e controle necessários para implementar o plano, sendo satisfatoriamente evidenciado na fonte da pesquisa, ao analisar a autonomia de decisões das subsidiárias quando a matriz lida com decisões do tipo estratégica. Neste tipo de decisão, a matriz toma as decisões e guia as suas subsidiárias e a maioria das empresas utiliza do instrumento da centralização para guiar as principais políticas da empresa, tais como: vendas, dividendos, parcerias, investimentos, novos mercados e negociação com governo.

Por outro lado, o aspecto organizacional também é evidenciado no *Ranking* das Multinacionais Brasileiras, ao analisar a autonomia de decisões das subsidiárias quando a matriz lida com decisões do tipo tático e operacional. Neste tipo de decisão, a maioria das empresas utiliza-se do instrumento da descentralização para guiar as principais políticas da empresa, delegando as subsidiárias decisões quanto a: orçamento anual, admissão e demissão de funcionários, volume de produção, escolha de fornecedores, entre outras. Desta forma, as decisões do cotidiano são decididas no âmbito do ambiente internacionalizado.

Como objetivo específico de entender qual o grau de autonomia concedido pelas empresas brasileiras a suas subsidiárias no exterior em relação a diversos tipos de decisão, pode-se concluir que as empresas internacionalizadas brasileiras desempenham uma gestão descentralizada em diversos aspectos táticos e operacionais, e que pode ter ampliado a autonomia dos gestores das unidades no exterior e favorecido a construção de vantagens competitivas nos seus setores de atuação.

Para as empresas internacionalizadas, acredita-se que a utilização tanto de perspectiva estratégica quanto de perspectiva organizacional, considerando o contexto social em que estão envolvidas assim como os objetivos da matriz são aspectos gerenciais importantes para este tipo de atuação internacional. O desempenho das internacionalizadas, como preceitua

Macintosh (1994) e evidenciado na análise dos dados, é orientado por essas duas abordagens de sistema de controle gerencial.

Ressalta-se que o presente estudo se faz pertinente no âmbito das pesquisas acadêmicas envolvendo conjuntamente o sistema de controle gerencial e a internacionalização, temas de relevância teórica e prática. Para futuras pesquisas, sugere-se a ampliação das empresas componentes da base amostral, a fim de fortalecer indícios apontados neste embrionário estudo qualitativo. Com interesse na verificação do comportamento e análise da evolução dos dados das empresas, sugere-se também a ampliação do intervalo temporal, como forma de viabilizar o desenvolvimento de futuras investigações sobre as temáticas.

Referências

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. Sistemas de controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.
- BARAKAT, L. L.; CRETOIU, S. L.; COSTA, F. P.; SILVA, T. G.; ALVIM, F. M.; FREITAS, V. S. Ranking FDC das multinacionais brasileiras: o processo de tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais na internacionalização das empresas brasileiras. 11ª edição. São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2016.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. A theory of international operation. European Research on international business, 1979.
- CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organization context: findings from contingency – based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society, n. 28, p. 127 – 168, 2003.
- DYMENT, J. Strategies and management controls for global corporations. Journal of Business Strategy, v.7, n. 4, p. 20-26, 1987.
- DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. Journal of International Business Studies, n. 11, p. 9-31, 1980.
- FERREIRA, G. F.; OLIVEIRA JR., M. M.; GIÃO, P. R. Estratégias e ferramentas para o compartilhamento de melhores práticas na Gerda. In: Oliveira Jr., M.M. e colaboradores. Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global. Porto Alegre: Editora Bookman, p. 203-224, 2010.
- FLAMHOLTZ, E. G. Organizational control systems as a managerial tool. California Management Review, XXII (2), p. 50-59, 1979.
- GOMES, J. S.; AMAT, J. M. Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional. São Paulo. Ed. Atlas, 3ª Ed., 2002.
- HOFSTEDE, G. J. Cultures and Organizations: Software of the Mind. USA. McGraw-Hill., 2005.
- HYMER, S. H. The international operations of natural firm. Cambridge: MIT Press, 1976.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. Journal of International Business Studies, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capacities and the replication of technology. *Organization Science*, v. 3, p. 383-397, 1992.
- KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A.; OLIVEIRA, B. R. Um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. *Revista de Gestão USP*, 14(esp.), p. 17-29, 2007.
- LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. The export development process: an integrative review of empirical models, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Third Quarter, pp. 517-51, 1996.
- MACEDO, M. F. A. T. Estratégias de internacionalização das empresas da região norte de Portugal. Dissertação de mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2010.
- MACIARIELLO, J. A.; KIRBY, C. J. Management control systems: using adaptive systems to attain control. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.
- MACINTOSH, N. B. Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- MARTINEWSKI, A. L.; GOMES, J. S. Contabilidade de Gestão em Empresas Internacionalizadas: Algumas Evidências de Empresas Brasileiras, In: Congresso Brasileiro de Contabilidade, 16, 2000, Goiânia. Anais... CBC. Goiânia, 2000.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. (6ª ed.) São Paulo: Atlas, 2007.
- MCDUGALL, P.; OVIATT, B. International Entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management journal*, 43(5), p. 902-908, 2000.
- MERCHANT, K. A. Modern management control systems: text & cases. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- PEREIRA, A. J. P.; GOMES, J. S. Um estudo das estratégias de internacionalização das indústrias farmacêuticas brasileiras. *Revista de Contabilidade e Organizações*, (29), p. 68-79, 2017.
- STAL, E. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. *Revista de Administração e Inovação*, 7(3), p. 120-149, 2010.
- SUZIGAN, W. Empresas transacionais e internacionalização da P&D: elementos de organização industrial da economia da inovação. *Revista de Economia Política*, 28(2), p. 358-360, 2008.
- TEH, C. C.; KAYO, E. K.; KIMURA, H. Marcas patentes e criação de valor. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(1), p. 86-106, 2008.
- VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, v. LXXX, p. 190-207, 1966.