

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM EMPRESAS DO SEGMENTO DA INDÚSTRIA TÊXTIL

The Internationalization Process in Companies in the Textile Industry Segment

ROBSON SOARES FERNANDES

Professor do Centro Universitário São José

RINALDO ASSIS DA SILVA

Professor do Centro Universitário São José

UNIRAN LEMOS DA CRUZ

Professor do Centro Universitário São José

Resumo: Esse trabalho buscou estudar as características dos sistemas de controle gerencial de três empresas do segmento têxtil, analisando e comparando os seus estágios e processos de internacionalização. A pesquisa foi desenvolvida através da realização de entrevistas semiestruturadas, com base nos contatos com os gestores das empresas selecionadas, além de utilização de dados secundários. Os resultados obtidos possibilitaram consolidar a importância da utilização de controles gerenciais, bem como entender que existem semelhanças nos motivos que levam à internacionalização e que estão diretamente relacionadas à visão de expansão da marca.

Palavras-chave: internacionalização, controle gerencial, expansão da marca.

Abstract: This study sought to examine the characteristics of the management control systems of three companies in the textile sector, analyzing and comparing their stages and processes of internationalization. The research was developed through semi-structured interviews, based on contacts with the managers of the selected companies, in addition to the use of secondary data. The results obtained made it possible to consolidate the importance of using managerial controls, as well as to understand that there are similarities in the motives leading to internationalization, which are directly related to the vision of brand expansion.

Keywords: internationalization, management control, brand expansion.

Introdução

O mercado brasileiro vem sofrendo constante ajuste na sua economia, existindo uma dinâmica muito acentuada em relação a números e dados. Segundo fonte do Ministério da Indústria e Comércio, as exportações no Brasil devem em 2017, com acumulado no período de janeiro-dezembro de 2016 corresponde às exportações valores de US\$ 47,7 bilhões.

Na segunda semana de janeiro de 2017, a balança comercial registrou superávit de US\$ 120 milhões, resultado de exportações no valor de US\$ 2,919 bilhões e importações de US\$ 2,799 bilhões. No mês, as exportações somam US\$ 5,939 bilhões e as importações, US\$ 5,598 bilhões, com saldo positivo de US\$ 341 milhões. (MDIC, 2017).

Teixeira (2006) diz que, com a abertura comercial dos anos 1990 e o aumento da concorrência no cenário interno, a ampliação dos horizontes das empresas brasileiras é importante mesmo para aquelas que, num primeiro momento, pareciam confortáveis em atuar apenas no mercado doméstico.

Ao penetrarem no mercado internacional as empresas se deparam com a necessidade de novas estruturas relativas ao funcionamento de suas operações, pois encontrão dificuldades como cultura, idioma, maturidade no mercado e distância geográfica (ROCHA, 2004).

Assim sendo, este trabalho busca identificar e comparar, através dos casos apresentados, os aspectos e características de controles gerenciais predominantes em empresas do ramo têxtil internacionalizadas, como também contribuir para os estudos sobre o tema dentro do ambiente acadêmico e oferecer informações necessárias para o controle das práticas que são desenvolvidas na internacionalização em empresas do segmento têxtil.

Fundamentação Teórica

Internacionalização

O movimento de internacionalização requer conhecimento amplo de diversos aspectos que cercam este fenômeno.

Sendo assim, para Kraus (2000) internacionalização constitui uma estratégia adotada por várias empresas no mundo, a fim de tentar se tornarem mais fortes frente aos concorrentes internacionais.

Para Hitt, Ireland e Hoskinson (2002), por outro lado, o processo de internacionalização é aquele pelo qual a empresa passa a operar fora do seu mercado doméstico, cruzando sua fronteira nacional e adentra em mercados internacionais.

Abrantes (1999) diz que internacionalização compreende a atuação em diferentes nações, onde os fatores de produção são conduzidos como transferência de capital, transferência essa que pode se dar por meio de cooperação entre os parceiros estrangeiros, ou com a comercialização de produtos em outros países.

As empresas brasileiras, com raras exceções, não têm uma forte tradição naquilo que diz respeito à internacionalização, (BARRETO e ROCHA, 2003). No entanto, a abertura do mercado brasileiro em 1991, a estabilidade econômica que começou a vigorar na segunda metade da década de 90, assim como diversos outros fatores, fizeram com que os empresários brasileiros se vissem em um ambiente cada vez mais competitivo, o que tem gerado uma mudança nas formas de gestão empresarial e uma visão cada vez mais voltada para outros mercados que possam ser explorados. (BARRETO e ROCHA, 2003).

Empresas procuram internacionalizar-se por uma série de motivos (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010), podendo ser estratégicos, como aproveitar as oportunidades de mercado. Porém, os motivos podem ser também de natureza reativa, como a busca por oportunidades de crescimento com a diversificação de mercados; aumentar margem de lucros; adquirir novas ideias sobre produtos, serviços e formas de negociação; ficar mais próximos das fontes de suprimentos; obter acesso a fatores de produção com menor custo ou melhor valor; desenvolver economias de escala, entre outros.

De acordo com Dyment (1987), na literatura são apresentadas as seguintes classificações de empresas internacionalizadas:

- ✓ Empresa exportadora: fase inicial do processo de internacionalização, sendo que as unidades operacionais ficam, normalmente, no país de origem.
- ✓ Empresa multinacional: busca explorar as vantagens competitivas diversificando 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: busca-se adotar estratégias coordenadas com todos os países onde opera. Desta forma, o objetivo é adquirir vantagem competitiva em 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.
- ✓ Empresa transnacional: é uma empresa que combina adequadamente uma máxima eficiência econômica, uma máxima capacidade de responder a 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.
- ✓

Estratégia de Mercado

A estratégia é uma ferramenta importante pra qualquer empresa dentro do ambiente corporativo, independente do segmento que atue, principalmente quando se quer explorar novos mercados.

É nesse contexto corporativo que Ansoff e McDonell (2009) afirmaram que estratégia é um conjunto de diretrizes elaboradas pela empresa para orientar o comportamento da organização em prol dos objetivos e metas traçados.

Henderson (1998) já havia afirmado que estratégia é a busca de um plano de ação para desenvolver uma vantagem competitiva para a empresa se destacar em relação aos seus concorrentes.

Estabelecer uma estratégia para operar em determinado tipo de comércio, requer formas de ações bem definidas, sob essa visão que é a do Porter (1986) cada empresa que concorre em uma indústria tem uma estratégia de como deve competir.

Implantar uma boa estratégia de mercado necessita análise e posicionamento da empresa, deve estar fundamentada na análise da movimentação das marcas da empresa no mapa perceptual do consumidor, assim como na comunicação das vantagens da empresa, conforme Toledo e Hemzo (1991).

Sistema de Controle Gerencial

Sistema de Controle Gerencial incluem sistemas de planejamento, sistemas de relatórios e sistemas de monitoramento (HENRI, 2006). Para Anthony e Govindarajan (2002) essas atividades acarretam em atividades seguintes, as quais repetem-se num ciclo e por esse motivo, são considerados Sistema de Controle Gerencial.

É através do controle que observamos se as ações financeiras estão proporcionando resultados satisfatórios. Para Arantes (1998, p. 170) “a essência do controle consiste na comparação entre os resultados previstos e os realizados. O objetivo desta avaliação é certificar-se de que o desempenho real está dentro dos padrões previstos”.

Bisbe e Otley (2004) comentam que o sistema de controle gerencial pode contribuir significativamente aos processos organizacionais e de gestão, contendo princípios de funcionamento interligados e rotinas e práticas que ocorrem de forma simultânea na organização.

Para Anthony e Govidarajan (2002, p.32) sistema é definido como “um procedimento preestabelecido para executar uma atividade ou um conjunto de atividades; geralmente, as atividades são repetitivas”.

Centros de Responsabilidade

Um centro de responsabilidade existe para cumprir uma ou mais finalidades; essas finalidades são seus objetivos. A própria empresa tem metas, e a alta administração determina um conjunto de estratégias para alcançá-las. O objetivo dos centros de responsabilidade é ajudar a implementar essas estratégias (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Tipos de Controle de Responsabilidade

Centro de Custos.

O centro de custo é uma ferramenta que o setor de controle usa para obter dados provenientes de receitas e despesas.

Os centros de custo são divisões em que os custos podem ser convenientemente associados com o propósito de custeamento por produtos. Basicamente, existem dois tipos de centros de custo: centros de custos produtivos (aqueles realmente envolvidos na produção) e centros de custo de serviços (aqueles que existem para facilitar a produção) (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

Centro de Receitas.

Têm como principal parâmetro a receita, a entrada de recursos financeiros decorrentes das operações da organização. Normalmente são voltados para atividades de marketing, para vendas, sendo avaliados por orçamentos ou cotas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002, p. 186).

Segundo Iudicibus (1986, p. 255),

“Há muitas definições para um centro de receitas, porém nenhuma abrange o sentido de encorajamento nas iniciativas de tomada de decisões; logo pode-se definir centro de

receitas como unidade sobre a qual o gerente tem autoridade para tomar decisões sobre fontes de fornecimento e mercados".

Centro de Resultados.

Dentro da estrutura formada os resultados apresentados para um período planejado também são entendidos como lucros. Horngren (1978; p.429), define que "um centro de lucros é um segmento da empresa, geralmente chamado de divisão, que é responsável tanto por despesas quanto por receita".

Centro de Investimentos.

É neste centro que o gerente tem maior grau de responsabilidade para com toda estrutura orçamentária estabelecida para avaliar as medidas de desempenho.

Segundo Iudicibus (1998, p. 269), "centro de investimentos é um centro de lucro, porém, o sucesso ou insucesso relativo não é mensurado pela diferença entre receitas e despesas, mas por esta diferença relacionada com algum conceito de investimento realizado".

Tipos de Controle

O mercado nos dias atuais possui uma dinâmica muito grande, e com isso exige-se que os controles possam adequar-se de maneira que a empresa possa se comportar ao melhor tipo de controle a ser usado.

Controle Familiar.

Controle que são administrados e controlados por uma família, normalmente empresas pequenas, em que o "controle é exercido pelo proprietário, e os empregados demonstram fidelidade ao mesmo" (GOMES, 2014, p.5).

Controle Burocrático.

Encontrados em empresa de grande porte, "prevalecendo estrutura centralizada, formalização dos instrumentos de controle, prevalece a figura do chefe". (GOMES, 2014, p.6.)

Controle por Resultado.

Largamente usado por grandes empresas, "desenvolvidos em contextos sociais complexos e competitivos. Baseado em medidas financeiras e não financeiras". (GOMES 2014, p. 6).

Controle ad-hoc

Encontrado em "ambientes muito dinâmicos, de alta tecnologia, grande complexidade e desenvolvido através de mecanismos predominantemente informais, onde valoriza-se o autocontrole" (GOMES 2014. p. 7).

Ferramentas de Controle

Segundo Lima e Imoniana (2008) não se pode falar de ferramentas de controle gerencial sem falar da estratégia e dos consequentes planejamentos. Por meio do planejamento, a empresa se organiza e decide qual risco está disposta a correr antecipadamente. Por outro lado, constitui-se em possuir o controle ou minimizar os riscos inerentes a incertezas. Nesse contexto, o planejamento de uma empresa engloba objetivos claros e bem definidos.

Nesse sentido, para nortear a tomada de decisões, algumas ferramentas podem ser utilizadas, segundo Assaf Neto e Silva (2002), para melhor aproveitamento dos recursos.

Orçamento.

Importante instrumento de controle, o orçamento pode ser considerado versão quantitativa de um plano de ação construído com base no planejamento estratégico e operacional, já que possui, como uma das principais características, apresentar metas e resultados futuros mensuráveis a partir da projeção dos relatórios gerenciais atuais (PADOVEZE, 2004).

Kaplan e Norton (2004) apresentam a importância do orçamento e a necessidade de integrá-lo com a estratégia organizacional.

Segundo Anthony e Govindarajan (2002), o orçamento é um dos instrumentos mais utilizados pelas empresas no seu processo de planejamento e controle, pois traduz o plano estratégico, auxilia a coordenação das diversas atividades da organização, define responsabilidades dos executivos, delimita os gastos autorizados e informa o desempenho esperado.

Custo-Padrão.

Custo padrão tem como função principal fornecer suporte para o controle de custos da empresa, proporcionando um padrão de comportamento para os custos. "O custo padrão é a determinação antecipada dos componentes do produto, em quantidade e valor, apoiada na utilização de dados de várias fontes, com validade para determinado espaço de tempo" (DUTRA, 1992, p. 166).

Segundo Martins (2003) o custo-padrão é entendido como sendo o custo ideal de fabricação de um determinado item, isto é, o valor conseguido com o uso das melhores matérias-primas possíveis, com a mais eficiente mão-de-obra viável, a 100% da capacidade da empresa, sem nenhuma parada por qualquer motivo, a não ser as já programadas em função de uma perfeita manutenção preventiva.

Custo Variável.

Estes custos, também são conhecidos como custos marginais em razão da exclusão das "cargas fixas". Imputa-se na apuração do custeio direto: os materiais diretos, a mão-de-obra direta e os custos gerais variáveis. Este tipo de custos está diretamente ligado ao volume de produção ou de vendas. Sendo que, quanto maior for seu volume de produção maior serão os custos variáveis totais (WERNKE, 2001). Nesse sentido, segundo Mowen et al. (2003), custo variável é definido como aquele que, no total, varia na proporção direta à mudança em um direcionador de atividade.

Custeio Baseado em Atividades (ABC).

Segundo Martins (1993, p.112), o Custeio Baseado em Atividades, é uma metodologia que procura reduzir as distorções geradas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos. O autor conceitua o ABC como "uma ferramenta que permite melhor visualização dos custos através da análise das atividades executadas dentro da empresa e suas respectivas relações com os produtos".

Segundo Oliveira e Perez Jr. (2000, p.169) o método ABC, " identifica as atividades e os processos existentes nos setores produtivos de uma organização industrial, atribuindo os custos através da utilização dos direcionadores ou geradores de custos destas atividades".

Retorno Sobre Investimentos-ROI.

O ROI é uma ferramenta de apuração sobre os lucros que são gerados. Para Horngren (2004), o retorno sobre investimento (ROI) é resultado (ou lucro) dividido pelo investimento exigido para obter aquele resultado ou lucro.

Balanced Scorecard.

O sistema de medição do Balanced Scorecard apresenta um conjunto balanceado de medidas financeiras e não financeiras sendo elas: finanças, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. O foco deste modelo é traduzir a visão da organização em possíveis ações pelo estabelecimento de metas e indicadores de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

Estágio da Internacionalização

Esta fase requer que a empresa tenha em mente qual a melhor composição estrutural para poder entrar no mercado internacional, uma avaliação criteriosa sobre os reais custos gerados por este processo precisa ser bem analisada.

A literatura específica apresenta duas correntes teóricas sobre a internacionalização das empresas: as econômicas e as comportamentais. Barreto (1998), sob o enfoque econômico se desenvolveu as teorias do comércio internacional e a visão macroeconômica do processo de internacionalização.

Johanson e Vahlne (1977) propõem um modelo baseado em observações empíricas realizadas em estudos na Universidade de Uppsala, baseados no paradigma comportamental, que mostram que as empresas suecas geralmente desenvolvem as operações internacionais em pequenos passos ao invés de realizarem grandes investimentos em momentos esporádicos.

No modelo Uppsala, desenvolvido por Johanson Vahlne (1977), a internacionalização é um processo de ajustes incrementais decorrentes das condições da empresa e do ambiente. Cada estágio indica o comprometimento crescente de recursos com o mercado. Há 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 subsidiária de venda no exterior;

Estágio 4 - unidades de operações no exterior (produção, por exemplo).

De acordo com Johanson e Vahlne (1990, p.13), “essa sequência de estágios indica o comprometimento crescente de recursos com o mercado. Ela indica, ainda, as atividades correntes (operações) que se diferenciam em razão da experiência acumulada”.

Uma importante consideração quanto ao modelo de Uppsala é que ele rejeita uma visão estática, baseada na perfeita otimização das operações e recursos da empresa. Em vez disso, vemos a internacionalização como a consequência de um processo de ajustes incrementais às condições variáveis da firma e de seu ambiente (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

No entanto, o modelo foi criticado por ser pouco apropriado a estágios mais avançados do processo de internacionalização. Forsgren (1989), também se tem arguido que o modelo do processo [modelo de Uppsala] fala de aspectos importantes nos estágios iniciais da internacionalização quando a falta de conhecimento e recursos de mercado ainda são fatores restritivos.

Quando a firma já tem atividades em diversos países, esses fatores deixam de ser um problema. Nessa situação, a firma pode alocar recursos para atividades internacionais baseada em condições reais de mercado ao invés de em resposta ao desconhecido. (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Formas de Entradas no Mercado Internacional

Na escola de Uppsala, o modo de entrada em um mercado internacional é consequência do conhecimento e da aprendizagem experimental das empresas sobre comércio exterior. A internacionalização não se dá de forma racional e planejada. Após decidir por sua internacionalização a empresa inicia suas atividades optando por métodos de entrada com menor comprometimento (exportação) e evolui, gradualmente, na medida em que adquire experiência, para modos de entrada mais complexos, podendo chegar até o investimento externo direto (JOHANSON; VAHLNE, 1977; WHITELOCK, 2002).

Após decidir-se pela internacionalização, uma das decisões mais significativas da empresa é a forma de entrada no mercado internacional (OSLAND et al., 2001). O modo de entrada selecionado representa o arranjo institucional que possibilita a transferência, de forma competitiva, dos recursos da organização para mercados externos (ROOT, 1994).

Motivos para Internacionalização

Fatores que levam uma empresa a se internacionalizar são no intuito de expandir-se através de conhecimentos de novos mercados, e assim alcançar o crescimento.

Explorar novos mercados segundo Nurkse (1972) é uma forma de evoluir, estendendo suas operações a outros países.

Alguns dos motivos que levam as organizações a optarem pela internacionalização passam pelo fato do mercado interno estar saturado e haver a oportunidade de adequando a presença num determinado país seja concedido o acesso a recursos estratégicos ou então existirem efeitos clusters a serem explorados numa determinada região (HANSSON, HEDINK, 2007).

Metodologia

A pesquisa de caráter qualitativo e exploratório utilizou o método de estudo de casos, como forma de expor características de determinada população ou determinado fenômeno (VERGARA, 2004),

Para fundamentação deste trabalho, foi realizada pesquisa bibliográfica trazendo a base para as informações pertinentes ao tema.

Para coleta dos dados nas empresas pesquisadas, foi elaborado um roteiro de entrevista e enviado aos participantes, para posterior realização de contato telefônico, para esclarecimentos de dúvidas e orientações quanto às questões levantadas.

O tratamento dos dados buscou comparar as informações coletadas entre as três empresas pesquisadas.

Casos para Estudo

Caso 1: Cristina Fashion Brands

Breve Histórico

Localizada em Blumenau (SC), foi fundada em 1970, iniciou confeccionando peças em linha e confecção própria, com a marca Malharia Cristina. Com presença no segmento infanto-juvenil, atua apenas neste mercado, com as marcas Hello Kitty, Quimby, We Love Gloss, Bee Loop e Up Baby, e distribuindo suas criações para todo o Brasil e países de todo o mundo.

Um Breve histórico: Em 1980, iniciou a produção em malhas e a produção em Private Label, sem deixar de produzir a marca própria Malhas Cristina. Em 2000, entra no mercado de varejo adulto com as marcas The Philippines e Up Girl. Em 2007, a Cristina Malhas interrompe a produção de Private Label, passando a comercializar para o varejo apenas coleções próprias, com as marcas Quimby, The Philippines, Up Girl, e Hello Kitty. Em 2015, O nome da marca muda para Cristina Fashion Brands, e visando se adaptar às necessidades do público consumidor, passa a produzir peças com foco 100% no segmento infanto-juvenil. Atualmente são elas: Hello Kitty, Quimby, Loopy de Loop, Up Baby e Gloss (Disponível em: <http://www.cristina.com.br/br/institucional/>, em 25/01/2017).

Apresentação dos Dados

Informações foram concedidas pela responsável de Recursos Humanos da empresa, em janeiro de 2017. Com a Razão Social de MALHARIA CRISTINA LTDA, a sua estrutura organizacional contém 2 diretores e 300 funcionários distribuídos em sua sede e mais 12 lojas. Iniciou o processo de internacionalização a partir de 2008, atuando nos mercados: China, Índia e Rússia.

Em relação aos concorrentes a organização busca como forma de diferenciação, o desenvolvimento de produtos e serviços com características e propriedades únicas no setor. Nesse caso, e considerando o produto, a qualidade e durabilidade são características para fidelizar a lealdade do cliente à marca e consequentemente, justificam a manutenção de preços elevados.

O sistema de controle, sob a perspectiva da estrutura funcional onde o papel de uma chefia para uma função ou grupos de funções é bem característica.

A empresa classifica os seus centros de responsabilidade como centros de investimentos onde o gestor é responsável por controlar os gastos, as receitas e os investimentos, normalmente limitados onde, para ser ultrapassado, deve ser autorizado pela alta administração.

O controle é familiar com ênfase nas relações pessoais com as seguintes características: Estruturas centralizadas e pouca utilização de mecanismos formais e financeiros, sistemas de controle são feitos por mecanismos informais realizados pela figura do líder e existe uma cultura de lealdade e confiança ao líder.

A medida de desempenho é o Custo-Padrão através de padrões de produção estipulados pela Gerência, que permite a avaliação dos custos dos produtos através de comparações com o realizado e o planejado.

Em seu processo de internacionalização, a empresa classifica-se como exportadora, ou seja, em fase inicial com a unidade operacional apenas no Brasil.

No estágio de internacionalização, as negociações com o mercado exterior são realizadas através de pedidos dos clientes.

A empresa utiliza feiras e contatos pela internet como forma de entrada no mercado internacional, tendo como principais motivos a necessidade de crescimento em outros mercados, novas fontes de receita e fortalecimento da marca.

30% da sua produção são destinadas a exportação, sendo que, seu foco de vendas está direcionado em 95% para varejo e 5% para o atacado.

Não possui sistema de franquias e tem como estratégia de produção a estocagem de produtos.

O planejamento é definido pelo setor de controladoria da empresa, conforme ajustes que se fazem necessários.

Não utiliza nenhum sistema de recompensas para seus empregados.

Caso 2: Luli Malhas

Breve Histórico

Desde que começou, em Janeiro de 1985 como uma modesta confecção, até os dias atuais a LULI vem surpreendendo e conquistando clientes com suas malhas, confecções e serviços com criatividade e qualidade superior. A LULI é hoje uma empresa verticalizada, moderna, com equipamentos de última geração e cerca de 1.000 colaboradores (Fonte: <http://www.lulimalhas.com.br/malhas-e-tecidos/institucional/a-empresa> em 25/01/2017).

Apresentação dos Dados

As informações foram concedidas pela Coordenadora Comercial da empresa, em janeiro de 2017. Com razão social LULI INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LTDA. Atua em uma região de mercado concorrente, a LULI busca diferenciar-se através de produtos de alta qualidade.

A sua estrutura organizacional é funcional, típica de empresas com centros de responsabilidade classificados por centros de custos. Essas características encontramos em empresas com controle tipicamente familiar, através da centralização de informações e dos mecanismos de gestão.

Como ferramenta de controle a LULI utiliza o custo variável como custo de produção do período.

Considera-se como empresa exportadora, uma vez que a sua unidade de fabricação está localizada no Brasil, sendo que no atual estágio de internacionalização não possui atividades regulares de exportação, sendo que, em 2016, 0,10% do seu faturamento vem do mercado internacional.

O mercado internacional, no momento, está restrito a um único cliente, tradicional, com 20 anos de relacionamento. A empresa entende que através desse cliente, existe a possibilidade de expansão do mercado internacional.

O foco das vendas está distribuído igualitariamente entre os mercados atacadista e varejista.

Não possui franquias e tem a estratégia de produção baseada na ordem de produção e na projeção de vendas.

O planejamento estratégico financeiro é realizado pela diretoria e conjunto com a equipe de controladoria.

Não existe um código formal de conduta, mas sim um regulamento interno que é assinado no ato da efetivação da contratação funcional.

Não existe um sistema de recompensas para os empregados.

Os principais indicadores utilizados para apurar o desempenho da organização são: EBITDA e Receita Bruta.

Caso 3: Osklen

Breve Histórico

A primeira loja Osklen foi inaugurada em 1989, em Armação dos Búzios, no Rio de Janeiro. Em 1991 abre sua primeira loja na cidade do Rio de Janeiro, em Ipanema. No início dos anos 90, a marca começa a ser reconhecida pelo seu estilo inovador, de qualidade internacional, e pelos novos conceitos de esportes de ação e aventura do período. Em 1992 realiza seu primeiro desfile no Copacabana Palace, com um público bem diversificado com socialites, esportistas, surfistas e artistas. Em 1999, a marca amplia suas coleções de moda com a linha feminina. Além do snowboard, o surfe, o trekking e o skate também ganharam produtos da marca, sempre prezando por design diferenciado e tecnologia têxtil. Em 2003 passa a desfilar no São Paulo Fashion Week[1], maior evento de moda da América Latina, mesmo ano que lança a linha Osklen Collection, que desenvolve peças com materiais sofisticados, acabamentos especiais e em séries limitadas, sem abandonar sua ligação com os esportes e a natureza. Em 2008 lança o projeto ambiental e-brigade, de comunicação multimídia visando à educação ambiental. Foram criadas roupas em tecidos reciclados, com estampas que destacam pontos fundamentais do movimento ecológico, como a Carta da Terra e o Protocolo de Kyoto. Em outubro de 2012 a Alpargatas, líder no setor de calçados na América Latina, fez a aquisição de 30% da Osklen. Em novembro de 2014, concluiu a compra de 30% adicional de participação na marca. Assim, a Alpargatas detém hoje 60% do patrimônio social da empresa. Além de apresentar suas coleções na SPFW, a marca também participa da Semana de Moda de Nova York (Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Osklen>, 25/01/2017).

Apresentação dos Dados

As informações foram fornecidas pelo Controller da empresa, em janeiro de 2017. Com a Razão Social de TERRAS DE AVENTURA INDÚSTRIA DE ART ESPORTIVOS LTDA, a sua estrutura organizacional contém 4 diretores e 1000 empregados, distribuídos em sua sede e mais 57 lojas.

A empresa busca como forma de posição quanto aos seus concorrentes, a diferenciação de produtos e serviços, investindo em artigos de luxo com qualidade e excelente acabamento, como forma de fidelizar um público específico de poder aquisitivo elevado, adequando de forma elevada os seus preços.

A estrutura organizacional é matricial, autonomia nas decisões dividida com equipes de projetos.

Os centros de responsabilidades são classificados por centros de custos, com a criação de subcontas para controle apenas dos custos.

O tipo de controle é por resultado, bem característico de empresas como a Osklen que evidencia um alto grau de competitividade e que opta por uma descentralização típica da estrutura organizacional matricial.

Utiliza o orçamento como ferramenta de controle, como apoio ao planejamento financeiro para um determinado período.

Em seu processo de internacionalização, se classifica como empresa exportadora, uma vez que, está ainda em um processo de planejamento de sua internacionalização, que encontrou a atual crise como principal obstáculo.

O atual estágio de internacionalização prevê o estabelecimento de uma subsidiária de vendas no exterior.

Apenas 4% do faturamento anual da empresa vêm do mercado internacional.

A principal forma de entrada no mercado exterior é através de representantes comerciais e demanda dos mercados.

A internacionalização a vista pela Osklen como uma perspectiva de fortalecimento da marca em decorrência de sua exposição em novos mercados.

O foco das vendas está direcionado principalmente para o mercado varejista, que contempla 75% das operações realizadas.

Demonstra ser, por suas características, uma empresa aberta a novos negócios, possuindo atualmente 22 franquias de varejo de moda.

A estratégia de produção está voltada para ordem de serviço.

O Planejamento financeiro é feito de acordo com premissas definidas pela diretoria e acionistas avaliando o crescimento relacionado aos anos anteriores e mercado atual.

Possui o código de conduta básico e tem uma política de recompensas estabelecida através da participação nos lucros e resultados, com base nas metas corporativas e individuais.

Ainda não ocorreram grandes alterações nos controles gerenciais, uma vez que o processo de internacionalização ainda está em planejamento devido à crise. Possuem apenas 3 lojas que o objetivo inicial era divulgação da marca.

Os principais indicadores utilizados para apurar o desempenho da organização são: Receita bruta, margem de contribuição EBITDA e lucro líquido.

Análise dos Resultados

O quadro 1 apresentado, consolida as informações levantadas junto às empresas, objetos de estudos de caso.

As colunas informam cada empresa pesquisada e contém em linha, as características que definem informações que foram amplamente justificadas e explicadas no referencial teórico.

Quadro 1: Consolidação das informações das empresas pesquisadas.

CARACTERÍSTICAS	EMPRESAS		
	MALHARIA CRISTINA	LULI MALHAS	OSKLEN
Local	Blumenau (SC)	Blumenau (SC)	Rio de Janeiro
Ano de fundação	1970	1987	1989
Mercado Exterior	China Índia Russia	Uruguai	Estados Unidos Uruguai Argentina
Faturamento	Não informado	100 milhões/ano	320 milhões/ano
Quantidade de diretores	2	4	4
Quantidade de empregados	300	1000	1000
Coleções por ano	5	5	2
Quantidade de lojas	12	1	57
Posição sobre a concorrência	Diferenciação	Diferenciação	Diferenciação
Sistema de Controle	Funcional	Funcional	Matricial
Classificação dos Centros de Responsabilidade	Centros de Investimentos	Centros de Custos	Centros de Custos
Tipo de Controle	Familiar	Familiar	Por resultado
Ferramentas de Controle	Custo Padrão	Custo variável	Orçamento
Classificação do processo de internacionalização	Empresa Exportadora	Empresa exportadora	Empresa exportadora
Início do processo de internacionalização	2008	2012	2008
Estágio de Internacionalização	As negociações com o mercado exterior são realizadas através de pedidos dos clientes	Não existem atividades regulares de exportação	Estabelecimento de uma subsidiária de venda no exterior
Entrada no mercado internacional	Feiras, pesquisas e contatos pela internet	Único cliente tradicional	Representação comercial e demanda

Motivo para a Internacionalização	Crescimento em novos mercados, novas fontes de receitas e fortalecimento da marca.	Ampliar o mercado com o cliente já existente.	Fortalecimento da marca
Foco de vendas	95% Varejo 5% Atacado	50% Atacado 50% Varejo	25% Atacado 75% Varejo
Possui Franquias?	Não	Não	22 franquias
Estratégia de produção	Estocagem	Ordem de produção e projeção de vendas	Ordem de serviço
Como é realizado o planejamento	O planejamento é definido pelo setor de controladoria da empresa, conforme ajustes que se fazem necessários	Realizado pela diretoria juntamente com a controladoria.	De acordo com premissas definidas por diretoria e acionistas
Possui Código de conduta	Não	Regulamento interno	Básico
Sistema de recompensas ao empregado	Não	Não	PPLR por metas corporativas e individuais
Mudanças com a internacionalização	Não	Não	Não, em fase de planejamento
Indicadores de desempenho financeiro	Receita bruta	EBITDA Receita Bruta	Receita bruta Margem de contribuição Ebtda Lucro líquido

Fonte: elaborado pelos autores.

Os dados levantados permitem observar os diferentes modelos de gestão, se considerado, principalmente, o tipo de controle utilizado. Empresas com controle familiar tendem a apresentar formas de controle mais simples.

A Osklen demonstrou uma preocupação com a consolidação de sua imagem, sendo a única de nossa amostra com perspectivas de expansão no exterior, através do estabelecimento de uma subsidiária.

O ramo têxtil também apresenta uma característica que define suas estratégias como empresas exportadoras, atividade esta que predomina nas empresas pesquisadas.

Não constitui características em empresas familiares o incentivo através de recompensas, logo, não foram observados em seus indicadores de desempenho incentivos buscando melhores resultados.

Comparando as empresas pesquisadas, podemos constatar que existem diferenças consideráveis em suas formas de controles gerenciais que refletem a visão em relação ao mercado exterior, observa-se que a empresa Osklen usa o tipo de controle por resultado, que é baseado em prol de resultados financeiros, muito comum em ambientes bastante competitivos. Em relação às empresas Malharia Cristina e Luli Malhas ambas adotam estruturas de controle familiar o que constata que as empresas preferem não fazer uso de instrumentos de controle gerencial com ferramentas e mecanismos formais, demonstrando que a internacionalização ainda não alterou o sistema de controle gerencial dessas empresas.

As características apresentadas mostram resultados onde o processo de internacionalização pode ou não gerar uma maior sofisticação em seus sistemas de controle gerencial.

Considerações Finais

O processo de internacionalização em empresas do ramo têxtil está bem caracterizado pela necessidade de expansão da imagem da marca, fundamentada no poder de adaptação de atendimento ao mercado internacional.

Em relação aos controles gerenciais, nota-se que empresas com tipo de controle familiar, possuem formas mais simplificadas, sendo que o sistema de controle, sob a perspectiva da estrutura organizacional é predominantemente funcional.

Em suas estruturas organizacionais, as empresas têm em seus processos de formação de estratégias os setores de controladoria e administração.

Existe predominância do sistema de controle familiar, evidenciando uma característica comum em empresas desse segmento.

O controle por resultados encontrado em uma das empresas justifica a sua característica de descentralização e busca de competitividade.

As ferramentas de controle financeiro utilizadas diferem entre as empresas, onde cada uma delas tem suas medidas de desempenho definidas de acordo com suas políticas gerenciais.

Os estágios em que as empresas se encontram com relação à internacionalização apresentam também diferenças, pois obedecem a aspectos e características do mercado explorado em seus negócios.

A entrada no mercado exterior se dá também de forma variada, não existindo aspectos comuns, pois apresentam formas de operação de acordo com suas necessidades.

Podemos entender que há uma semelhança nos motivos que usaram para internacionalização, baseados na ampliação do mercado, fortalecimento da marca e novas fontes de receitas.

Cada empresa executa o seu planejamento de acordo com a forma de operação com o mercado.

O processo de internacionalização não acarretou impactos substanciais em suas estruturas.

As empresas pesquisadas possuem alguma forma de controle e entendem bem a necessidade dos mesmos no seu processo de internacionalização.

Referências

- ABRANTES, A. **A internacionalização empresarial em uma economia mundializada.** Instituto Politécnico : Viseu, 1999.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial.** São Paulo, Editora Atlas, 2002.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 2009.
- ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- ASSAF NETO, A. ; SILVA, C.A.T. **Administração de capital de giro.** 3 .ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BARRETO, A.S.P. **Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior.** Tese de Doutorado em Administração –COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, 1998.
- BARRETO, A.S.P.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In:ROCHA, A. (Org.). **Novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Mauad, 2003. cap. 2. (Coleção Estudos Coppead).
- BISBE, J.; OTLEY, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-73.
- CAVUSGIL, S.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010
- DYMMENT, J. Strategies and management controls for global corporations. *Journal of Business Strategy*. v.7, n.4, p. 20-26, 1987
- DUTRA, RG. **Custos uma Abordagem Prática** . 3 ed. São Paulo, SP: Atlas. 1992
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. *Controladoria: teoria e prática.* São Paulo: Atlas, 1997.
- FORSGREN, M. **Managing the Internationalization Process** -7he Swedish Case,Routledge, London. 1989.
- GOMES, Josir.: **Controle de Gestão Comportamental: textos e casos.** São Paulo: Atlas, 2014.
- HANSSON, A., HEDINK, K. (2007), **Motives for internationalization Small companies In Swedish incubators and science parks, Sweden**, Uppsala University;
- HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia. a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HENRI, J. Management control systems and strategy: resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, v. 31, n 6, p. 529-558, 2006.
- HITT, M. A. ; IRELAND, R. D. ; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica.** São Paulo : Pioneira Thompsons Learning, 2002
- HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L. e STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial.** 12.ed., [S.N.T] 2004.
- HORNGREN, Charles T. **Contabilidade de custos: um enfoque administrativo.** Sao Paulo: Atlas, 1978.
- IUDÍCIBUS, Sérgio, **Contabilidade Gerencial**, 4ª edição, São Paulo, Atlas 1986.
- JOHANSON, J. & VAHLNE, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *InternationalMarketing Review*, 7(4), 11-24.
- JOHANSON, J; VAHLNE, J. E. In: The internalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, Columbia, v.8, n.1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v.7, n. 4, p. 11-24, 1990
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997

- KAPLAN, S. R.; NORTON, D.P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis** . Tradução de Afonso Celso da Cunha. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KRAUS, P.G. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. Tese. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- LIMA, Amadeu Nascimento; IMONIANA, Joshua Onome. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no Município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa** , Campo Limpo Paulista, v.2, n.3, p.28- 48, 2008.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custo**.São Paulo: Atlas, 1993.
- MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOWEN, M. M.; HANSEN, D.R. **Gestão de Custos: Contabilidade e controle**. 3 ed. São Paulo: Thomson, 2003.
- NURKSE, R. Causes and effects of capital movements. In: DUNNING, J. (ed). **International investment–selected readings**. London: Penguin, 1972, p. 97-116.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; JR., José Hernandez PEREZ. **Contabilidade de custos para não contadores**. São Paulo: Atlas, 2000. 280 p.
- OSLAND, Gregory E.; TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming. Selecting International Modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning** ; v. 19, n. 3, p. 153, 2001.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**.São Paulo: Thomson, 2004
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de industrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ROCHA, Angela. O constructo da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In : HEMAIS, Carlos. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- ROOT, Franklin R. **Entry Strategies for International Markets** . New York: Lexington Books, 1994.
- TEIXEIRA, A. G. A internacionalização de empresas brasileiras e o papel do Estado. In: **XVIII Fórum Nacional. Estudos e Pesquisas**, Rio de Janeiro, n. 160, 2006.
- TOLEDO, Geraldo L; HEMZO, Miguel A. O Processo e Posicionamento e o Marketing Estratégico. **Anais do XV ENANPAD**, Belo Horizonte, 1991, p.1-17.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004
- WERNKE, R. **Gestão de Custos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- WHITELOCK, Jeryl. Entry and Co-operative strategies in International Business Expansion. **International Marketing Review**; v. 19; n. 6; p. 681, 2002.