

---

# O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO SOBRE SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL: ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA QUÍMICA ESTRATÉGICA BRASILEIRA E DE ALTA TECNOLOGIA DE PONTA

---

## *THE IMPACT OF INTERNATIONALIZATION ON MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS: A CASE STUDY IN STRATEGIC BRAZILIAN CHEMICAL INDUSTRY AND IN HIGH-TECH TECHNOLOGY*

---

### **Antonio José Patrocínio Pereira**

Doutor, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ  
Endereço: BR-465, Km 7 Seropédica-RJ  
Telefone: (21) 99899-4241  
E-mail: patrocinioajp@gmail.com

Recebido: 23/02/2019    Aprovado: 21/02/2020  
Publicado: 30/04/2020

### **Josir Simeone Gomes**

Doutor, Universidade do Grande Rio, UNIGRANRIO  
Endereço: Rua Professor José de Souza Herdy, 1160 – Jardim 25 de Agosto, Duque de Caxias, RJ  
Telefone: (21) 99871-7850  
E-mail: josirsomes@gmail.com

## **RESUMO**

---

O objetivo desta pesquisa é analisar o impacto provocado pela internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial (SCG) em indústria química estratégica brasileira: Fábrica Carioca de Catalizadores (FCC) S.A. A metodologia utilizada foi qualitativa, de natureza exploratória, utilizando o método de estudo de casos, como base em duas entrevistas, em profundidade com executivos: o coordenador de planejamento controle e gestão e com o gerente financeiro, além de consulta a dados secundários. O estudo explora a relação existente entre os SCG da FCC com a literatura construída, buscando evidenciar suas possíveis modificações em função da internacionalização. Os resultados da análise do caso evidenciam que a internacionalização não impactou, novas mudanças nos SCG. Em alguns aspectos são coincidentes com os modelos tradicionais de estratégias de internacionalização e de controle gerencial. Portanto, os controles existentes são capazes e eficazes de identificar oportunidades e ameaças, tanto a nível doméstico como internacional, permitindo manter a empresa competitiva, preparada para adequar-se às mudanças. Sugere-se, para pesquisas futuras, aprofundar estudos na FCC e replicá-los em outras indústrias químicas similares, a fim de identificar quais e como foram os impactos ocorridos no SCG face à internacionalização.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Sistemas de controle gerencial. Indústria química brasileira.

## **ABSTRACT**

---

*The objective of this research is to analyze the impact caused by internationalization on the management control systems (MCS) in the Brazilian strategic chemical industry: Fábrica Carioca de Catalizadores S.A. (FCC). The methodology used was qualitative, exploratory in nature, using the case study method, based on two interviews, in depth with executives: the coordinator of planning control and management and with*

*the financial manager, in addition to secondary data queries. The study explores the relationship between the FCC's MCS and the construct literature, seeking to highlight its possible modifications due to internationalization. The results of the case analysis show that internationalization did not impact new changes in MCS. In some respects, they coincide with the traditional models of internationalization strategies and managerial control. Therefore, existing controls are capable and effective to identify opportunities and threats, both domestically and internationally, allowed to keep the company competitive, prepared to adapt to the changes. For future research, it is suggested that further studies in FCC and replicate them in other similar strategic chemical industries, in other similar chemical industries, in order to identify and how the impacts occurred of the MCS in the face of internationalization.*

**Keywords:** *Internationalization. Management control systems. Brazilian chemical industry.*

## 1 INTRODUÇÃO

A Internacionalização e o Sistema de Controle Gerencial (SCG) são temas amplamente desenvolvidos, tanto na academia como no mundo empresarial. Estudos contemporâneos indicam que há uma concordância, no meio acadêmico, de que ambas as teorias fortalecem as organizações, tanto no mercado doméstico como no externo.

Nessa perspectiva, Chetty, Johanson e Martín (2014), apontaram que a internacionalização modificaram o ambiente de negócios e, recentemente, as organizações estão enfrentando um contexto socioeconômico global, através do aumento da concorrência e da renovação frequente. O ambiente operacional complexo e dinâmico motivou os sistemas de controle de gerenciamento, devido a transformações na estrutura, tamanho e processos, na organização.

Anthony e Govindarajan (2008) declaram que os SCG consistem em mecanismos e sistemas normatizados, os quais utilizam a informação para manter ou alterar os padrões de uma atividade organizacional. Por uma outra perspectiva, Ferreira e Otley (2009) indicam que o SCG é capaz de ser classificado como uma união de métodos de controle de gestão que são conjuntamente aplicadas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) declaram que a internacionalização de uma empresa influencia seus sistemas de controle. Mundialmente, os desafios operacionais e as complexidades da organização aumentam e, portanto, novos sistemas são necessários, para enfrentar o novo escopo dos negócios. Para atingir as estratégias da organização e o êxito, no estrangeiro, é inevitável que empresas estrangeiras gerenciem seus sistemas de controle e respondam a um planejamento global. O resultado da internacionalização torna-se difícil, para uma organização antever o amanhã com exatidão. Desse modo o papel SCG é apreciar o resultado de alternativas e desenvolver a capacidade de gerenciar e os efeitos das mudanças, (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

O Segmento da indústria química mundial, em 2019, em termos de faturamento líquido, atingiu a cifra de US\$ 3.938,5 bilhões, exclusive farmacêuticos. Em termos de ranking, o Brasil ocupa a 6ª posição, US\$100,8 bilhões, atrás da China (US\$ 1.361,1) e dos EUA (US\$ 564,9) bilhões. Por outro lado, a evolução da balança comercial brasileira de produtos químicos apresentou um déficit de forma explosiva de US\$ 1,5 bilhões FOB, em 1991, para déficit, em 2020, de US\$ 29,3 bilhões FOB, em 2020. Já participação da indústria química brasileira em percentual sobre o PIB industrial, base 2018, o item produtos químicos, representou o 3º(11,3%) maior dispêndio, ficando atrás de alimentos e bebidas(21,3%) e derivados e petróleo(20,1%), conforme relatório elaborado pela Associação Brasileira da Indústria Química, (ABIQUIM, 2020).

As práticas de controle gerencial, em empresas internacionalizadas, podem conter similaridades entre as empresas que operam no mercado doméstico e internacional. Apesar dessas práticas serem semelhantes, é comum nesses casos que variedades de caráter cultural, impactem o SCG, além de terem interferência sobre a maneira como é utilizado, em diferentes nacionalidades, conforme Anthony e Govindarajan (2008). Aprendizados passados comprovam que grande parte das empresas, que decidiram

se internacionalizar, apresentaram alguma alteração, adaptação e padronização, outras não alteraram o SCG.

Nesse contexto, esta pesquisa apresenta a seguinte questão: Qual o impacto provocado pela internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial em indústria química estratégica brasileira e de alta tecnologia de ponta: a Fábrica Carioca de Catalizadores (FCC) S.A.

De modo a responder este questionamento, pretende-se atingir os seguintes objetivos: analisar o impacto provocado pela internacionalização, com as possíveis modificações nos sistemas de controle gerencial; explorar e confrontar a relação entre a teoria e a prática entre os sistemas de controle gerencial.

Assim sendo, a justificativa deste estudo reside em aumentar o estoque de conhecimento sobre sistemas de controle, em empresas internacionalizadas brasileiras de grande porte, e, especialmente, quando se trata de um segmento industrial químico estratégico para o país, que não é destacado em estudos acadêmicos e muito pouco referenciado na literatura.

O estudo está organizado com a introdução do tema, a construção do referencial teórico, a metodologia, a descrição e a análise do caso que subsidiará as considerações finais e recomendações

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, desenvolve-se um marco teórico sobre o sistema de controle gerencial e a internacionalização, a fim de fundamentar o caso a ser pesquisado.

### **2.1 Sistema de Controle Gerencial**

Nesta primeira parte do referencial teórico, desenvolvem-se as abordagens, a vinculação, a tipologia e os instrumentos de controle gerencial.

#### **2.1.1 Abordagens atuais do sistema de controle gerencial**

Pletsch, Dallabona e Oliveira (2016) identificam que os vocábulos contabilidade gerencial, sistemas de contabilidade de gestão, sistemas de controle gerencial e controles organizacionais são empregados como sinônimos. Todavia, contabilidade gerencial corresponde a um conjunto de práticas, como métodos de custeio de produtos, orçamento, entre outros. Sistemas de contabilidade de gestão apresentam como uso sistemático da contabilidade gerencial, para atingir os objetivos. Sistema de controle gerencial é mais completo, pois envolve os sistemas de contabilidade de gestão e os controles organizacionais. Os controles organizacionais consistem nos controles internos de atividades e processos.

Pereira e Gomes (2016) citam as pesquisas clássicas sobre controle gerencial que podem ser guiadas por distintas perspectivas. Entretanto, Berry *et al.* (2009), Anthony e Govindarajan (2008) e Gomes (2014) discorrem sobre temas emergentes, atuais, priorizam e enfatizam a importância dos aspectos motivacionais, comportamentais nos seus construtos teóricos ou planos de referência.

Berry *et al.* (2009) chamam atenção para tendências que podem ser percebidas, na área de controle de gestão, em pesquisas para o futuro. Entre as principais abordagens, destaca-se: tomada de decisão direcionada para controle estratégicos; avaliação de desempenho voltada para controle estratégico; modelos de controle para gestão de desempenho e medidas; controle de gestão e novos formatos de organização; controle e risco; cultura e controle; prática e teoria.

Anthony e Govindarajan (2008) apresentam as novas abordagens mais recentes de controle, ao modelo framework pragmático de Anthony (1965), dando ênfase aos aspectos motivacionais. Os autores definem o SCG como “o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementar as estratégias da organização”.

Por fim, Moulang (2015) construiu um arcabouço conceitual para relacionar o uso dos SCG à criatividade, incorporando o empoderamento psicológico como variável mediadora. Os resultados

mostram que o empoderamento psicológico ajuda a explicar a relação entre o uso interativo dos SCG e a criatividade. O uso interativo desses controles influencia os processos psicológicos dos indivíduos, suas cognições de empoderamento psicológico, e que o empoderamento psicológico move sua criatividade, proporcionando respostas alternativas, bem como potencialmente mais criativas no desempenho das tarefas.

Além do aspecto motivacional, os autores acima esclarecem que os controles gerenciais devem ser aderentes ao tipo de empresa, suas atividades e estratégia. Organizações diferentes operam em contextos estratégicos diferentes. A elaboração de um projeto de sistema de controle deve certificar-se de que o comportamento induzido pelo sistema seja consistente com a estratégia.

### 2.1.2 Vinculação do sistema de controle com um contexto social e organizacional

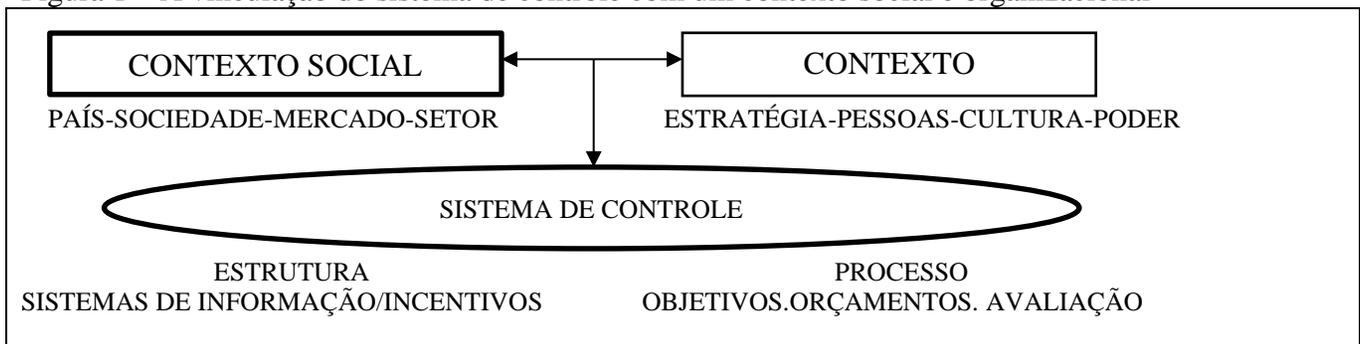
A vinculação do sistema de controle com um contexto social e organizacional, de acordo com Pereira e Gomes (2016) deve considerar três elementos: o sistema de controle, o contexto organizacional e o contexto social. Partindo desse contexto, apresenta-se, na Figura 1, de forma sistematizada essa vinculação.

O sistema de controle envolve a estrutura e o processo. A estrutura relaciona-se ao comprometimento de cada gerente e abrange três elementos: o sistema de medidas, o sistema de informações e o sistema de incentivos. O processo de controle compõe a formulação de objetivos, o orçamento e a avaliação do desempenho. Abrange a contabilidade financeira, a contabilidade de gestão, além dos elementos informais, como a cultura organizacional, o estilo de liderança, a ética.

O contexto organizacional inclui a estrutura organizacional, facilitando, ou não, a coordenação e a eficiência das pessoas, as quais fazem parte da organização. As relações entre pessoas proporcionam uma maior ou menor motivação, compõem a cultura organizacional que favorece maior ou menor identificação dos colaboradores da companhia.

Por fim, o contexto social integra o mercado, o setor competitivo (clientes, fornecedores e concorrência), o país (valores, instituições, história, nível de desenvolvimento) e a sociedade em seus aspectos social, tecnológico, cultural, político, demográfico.

Figura 1 – A vinculação do sistema de controle com um contexto social e organizacional



Fonte: Pereira e Gomes (2016, p. 24).

### 2.1.3 Tipologia de controle organizacional

Gomes (2014) identifica diversas abordagens, pois há muitas variáveis determinantes do sistema de controle gerencial praticadas por organizações. Dependendo do tamanho, das características ou a combinação de mecanismos dessas organizações, pode ser encontrada tipologia de controle voltada para as características dos donos, dos gestores, do tipo do produto, ou serviço.

Desse modo, Pereira e Gomes (2016) discorrem sobre essas características da tipologia de controle de gestão com base na dimensão da empresa (pequeno ou grande porte), no contexto social (local ou internacional), na estrutura (centralizada ou descentralizada) e na formalização do sistema (limitada ou elevada). O contexto social do controle são: controle familiar, controle burocrático, controle por resultados e controle ad hoc, o qual é representada forma sistematizada no quadro 1.

O controle **familiar** é aplicado em organizações de menor dimensão e são mais informais. O controle **burocrático** dispõe de um ambiente pouco competitivo, de organizações de grande porte, centralizadas e, geralmente, fechadas para o estrangeiro.

O controle por **resultados** é utilizado por empresas de grande porte, que se desenvolveram em contextos sociais complexos e competitivos. A estrutura organizacional descentralizada, mais ampla do que limitada, composta por centro de responsabilidade de características distintas, em função de produtos ou serviços, que podem ser caracterizados como: centro de despesas; centro de custos; centro de lucros; e centro de negócios ou investimento, que possibilitam a avaliação de desempenho dos responsáveis por centros, a partir dos resultados auferidos, em confronto com o que foi planejado. O grande porte deste tipo de empresa, o maior grau de autonomia e responsabilidade, é habitual a aplicação de sistemas formais de procedimentos para facilitar o controle. Os mecanismos refinados de controle financeiro são largamente utilizados, baseados em medidas financeiras e não financeiras, devem ter como princípio fundamental o aspecto da controlabilidade, os gestores deverão ser responsabilizados pelos resultados que estejam sob seu controle. O controle *Ad hoc* fundamenta-se na aplicação de mecanismos informais que promovam o autocontrole. É habitual em ambientes muito movimentados e de grande complexidade, que dificultam a formalização dos procedimentos.

Quadro 1 - Tipologia de controle organizacional

Características da organização	Contexto social		Formalização
	Local	Internacional	
Dimensão Pequeno porte	Controle Familiar	Controle <i>Ad hoc</i>	Limitada formalização
Dimensão Grande porte	Controle Burocrático	Controle por resultados	Elevada formalização
Estrutura	Centralizada	Descentralizada	

Fonte: Pereira e Gomes (2016, p.25).

Cabe observar, que se pode encontrar em muitas companhias sistemas de controle gerencial com características de mais de um tipo de controle.

#### 2.1.4 A evolução de instrumentos de controle

Frezatti *et al.* (2009) apresentaram aprimoramento dos artefatos, ferramentas, instrumentos, modelos ou sistemas, que modernizaram a gestão das empresas, trazendo indicadores ou medidas financeiras ou não financeiras, as quais podem ser tanto quantitativas quanto qualitativas. Recentemente, há uma forte inclinação na combinação de ambas. Os autores especificam que a palavra artefato foi concebida, na Sociologia, e adotada por um motivo racional, com objetivo de trazer para a empresa os elementos de trabalho do controle gerencial, que inclui uma série de elementos de distintas naturezas, tratados como conceitos, modelos, ferramentas (instrumentos) e sistemas.

Frezatti *et al.* (2009) enumeram uma listagem de artefatos ou instrumentos da contabilidade, no controle gerencial: planejamento estratégico, orçamento, sistemas como o *ABM (Activity Based Management)*, *EPM (Enterprise Performance Management)*, programas de melhoria de qualidade (*TQM*); *Just-in-Time*-em cima da hora, *CIM*-produção integrada por computador; sistemas de custeio



processo contínuo e as empresas aumentam sua influência, fora do mercado interno, indo além das exportações tradicionais e organizam a produção, o marketing, bem como a venda, no mercado externo, por meio de toda uma cadeia de valor.

A incerteza propiciou a descoberta, desenvolvimento e conhecimento. Da mesma forma que a expansão e crescimento surgiu a necessidade de internacionalização. Ocorreu com isso uma adaptação para inovação, criação de novos serviços e produtos, assegurando um novo processo de inovação, produção, desenvolvimento e gestão de desenvolvimento organizacional da empresa. Diante disso, Roque, Alves, Raposo (2019) abordam um modelo para Internacionalização baseado em dimensões do sistema de controle gerencial, com duas etapas de diagnóstico e interação, subdividido em três etapas, sendo as seguintes: (1) exportações não solicitadas; (2) exportação para países geograficamente mais próximos; e (3) exportação para países geograficamente mais distantes.

### **2.2.2 Classificação de empresas internacionalizadas e estratégias de internacionalização**

Frequentemente as empresas internacionalizadas são classificadas, conforme Bartlett e Ghoshal(1992), Canals (1994) e Dymont (1987), do seguinte modo:

- Empresa exportadora – início do processo de internacionalização, indústrias ficam no país sede;
- Empresa multinacional – fabricação semelhante dos negócios da matriz em suas filiais no exterior;
- Empresa global – centraliza a produção na origem e vende os produtos para outros;
- Empresa transnacional – busca a eficiência para conquistar uma competitividade mundial.

A estratégia de internacionalização é a escolha do melhor modo ou tipologia de entrada no exterior. Nesta decisão devem ser considerados os aspectos do mercado-alvo, potencial, atratividade, tamanho, crescimento, concorrência, distância e acessibilidade, entre outros (WHITELOCK (2002).

Para se estabelecer a expansão internacional, a organização pode aderir a maneiras distintas de entrar, no estrangeiro, analisar os níveis de risco e propriedades distintas de cada método. Essas estratégias de internacionalização, segundo Dias (2012), Sarathy e Terpstra (1991), Cateora e Graham (1996) e Brito e Lorga (1999), apontam tipologias diferenciadas e definem os modos usuais de entrada no exterior :

- Exportação direta: fábrica e exporta, os seus produtos ao consumidor final no exterior;
- Exportação indireta: organizações do Brasil, que compram os produtos para vender, no estrangeiro, principalmente por agentes, representantes e distribuidores;
- Acordo de distribuição: combinação de negócios entre o exportador e um distribuidor com conhecimento técnico de sua mercadoria para o estrangeiro;
- Licenciamento/franquia: a firma licenciadora autoriza, por meio de um contrato, a firma licenciada, na comercialização de seus produtos, não alterando as características originais de marca, contra um pagamento de royalties;
- Subsidiária de vendas: através de um escritório de vendas, a indústria produtora estabelece a sua existência física, no exterior;
- Centro de distribuição próprio: a exportadora divulga a sua mercadoria, no exterior;
- Alianças estratégicas e joint-ventures: um consórcio ou acordo de colaboração entre as empresas do local e do exterior que admitem compartilhar as despesas e os riscos;
- Fusão: união de duas ou mais firmas do mesmo ramo ou complementares, com intenção estratégica de aumentar a participação, no mercado;

- Aquisição: uma sociedade adquire o controle acionário de outra que já está estabelecida, no país, e apenas uma delas manterá a sua identidade; e
- Greenfield: montagem de uma subsidiária, partindo do zero.

Root (1994) resumiu em 3(três) tipologias distintas de entradas no exterior: por exportações (direta e indireta); contratuais (licenciamento, franquia, acordos e contratos); e investimentos (novos empreendimentos, aquisições e joint ventures).

### **2.2.3 Teoria clássicas da internacionalização: uma abordagem econômica e comportamental**

As teorias clássicas sobre internacionalização são delimitadas sob 2 (dois) enfoques ou abordagens de pensamento, classificadas como: econômica e a organizacional (comportamental ou processual).

#### **2.2.3.1 Teoria do ponto de vista do enfoque econômico**

A ótica desta teoria pretende interpretar os processos decisórios de internacionalização como racionais, objetivos e que sejam centrados, na alocação ótima de recursos, minimizando custos de transação ou visando à vantagem competitiva. Contempla 4(quatro) teorias principais: a teoria do poder de mercado; a teoria do ciclo do produto; a teoria da internalização; e o paradigma eclético que estão dispostas de forma resumida no Quadro 5, o qual interpreta os processos decisórios de internacionalização que se desenvolveram sob um prisma holístico.

Na teoria do Poder de Mercado, o economista Hymer (1960) foi considerado o principal representante desta teoria, ao discutir os motivadores do Investimento Direto no Exterior (IDE).

O principal autor da teoria do Ciclo do Produto é Vernon (1966). As companhias que enfrentassem fases de maturidades, nos mercados domésticos, poderiam ampliar o ciclo de vida dos seus produtos.

A teoria da internalização seria a teoria de custos de transação aplicada aos negócios internacionais, pois visa analisar qual a maneira de entrada em outro país, minimiza os custos de transação da empresa. Buckley (1976) e Casson (1976) apoiados nos conceitos da Teoria dos Custos de Transação de Williamson (1985), para justificar a existência da teoria da internalização.

Finalmente, o desenvolvedor da teoria Paradigma Eclético Dunning (1998), que também denomina-se de teoria OLI, agrupa os princípios da teoria de custos de transação com os de economia industrial e internalização, propondo-se a elucidar a extensão, forma e padrão da fabricação internacional, segundo três categorias de vantagens: 1) (*O*)wnership (propriedade), vantagens de propriedade de ativos específicos; 2) (*L*)ocation (Localização) vantagens que o meio ambiente provoca nas competências da empresa; 3) (*I*)nternalization (*I*nternacionalização), vantagens que decorrem da empresa garantir as atividades num outro país através dos seus próprios meios.

#### **2.2.3.2 Teoria sob ponto de vista do enfoque comportamental**

O enfoque econômico as Teorias da Internacionalização foram elaboradas com uma visão macro, um enfoque alternativo foi concebido, no âmbito da administração, ao sugerir considerações sobre o processo, pelo qual uma firma ingressa no estrangeiro e sobre a atuação das atitudes e percepções dos seus executivos, denominado como enfoque comportamental ou processual (BARRETO, 2002).

Esta abordagem ou enfoque aponta maior subjetividade, comparado com enfoque econômico, admitindo um aspecto comportamental, percebendo a internacionalização, a contar de atitudes e da percepção dos gestores. Inclui-se, nesse enfoque, a teoria da Escola de Uppsala (ou modelo de Uppsala) e a da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, mostradas logo após.

A teoria da escola de Uppsala, foi elaborada por estudiosos suecos, na década de 1970, derivada dos pesquisadores da Escola Nórdica. Esses estudos foram elaborados por Johanson e Vahlne (1990). Uma característica importante introduzida pela Escola de Uppsala foi o modo de se fazer negócios internacionais, que além das vertentes econômicas, deveriam olhar sob o enfoque da teoria do Comportamento Organizacional.

Nesse modelo Uppsala, a internacionalização representa um processo de ajustes incrementais às variáveis da empresa e do seu ambiente, identificando os estágios de envolvimento internacional: estágio 1 – inexistência práticas regulares de exportação; estágio 2 – exportação realizada por meio de representantes independentes; estágio 3 – abertura de uma subsidiária de venda no exterior; estágio 4 – unidade operacional no exterior. Recentemente, Johanson e Vahlne (2009), publicaram artigo, com revisão do conceito de perspectiva comportamental por estudiosos da Escola de Uppsala.

O modelo aponta outro fator relevante: a percepção de distância psíquica entre o país de origem e os países exportadores, no processo de internacionalização da firma (HEMAIS, 2004).

A distância psicológica define-se como as diferenças captadas entre valores, idiomas, práticas gerenciais, desenvolvimento industrial, educação de dois países e realizam acordos com países culturalmente mais próximos. Uma distância cultural muito grande, seguindo esta concepção, inviabilizaria a realização de acordos no estrangeiro.

Com relação aos estudos de negócios internacionais da Escola Nórdica, Andersson (2000) é o maior autor. Em seus estudos, o papel do empreendedor tem maior ênfase no processo que distingue em três tipos de empreendedores: os técnicos, os de marketing e os estruturais.

No intuito de apresentar as principais teorias da internacionalização, sob um enfoque econômico e comportamental, identifica-se, no Quadro 2, uma síntese elaborada por Hemais (2004), evidenciando os autores essenciais e os seus fundamentos.

Quadro 2 – Síntese das principais teorias da Internacionalização

Enfoque	Teoria	Autor (es)	Ideia básica	Força motora
Econômico	Poder de Mercado	Hymer	Empresas ou firmas que atuam no estrangeiro para controlar outras empresas e utilizar suas vantagens competitivas	Ampliação das <i>collusive networks</i> e limitações à concorrência em cada mercado
	Ciclo do Produto	Vernon	Empresas inovam em seus mercados locais e transferem a fabricação de produtos menos sofisticados para países em desenvolvimento.	Procurar arrendamentos que mostrem menores custos para tecnologias estáveis.
	Internalização	Buckley e Casson	Empresas internalizam mercados quando custos de transação de uma troca administrativa são menores que os custos de mercado; assim, aumenta a eficiência coletiva do grupo.	A expansão da fabricação internacional depende de mudanças nos custos das transações de operar em um conjunto maior de mercados, comparados com o custo de coordenar diretamente as transações.
	Paradigma eclético	Dunning	Firmas operam no exterior quando têm vantagens competitivas em propriedade (O), Localização (L) e Internalização (I).	Uso da OLI no processo de internacionalização da empresa.
Comportamental Ou Organizacional	Escola de Uppsala	Johanson e Vahlne	Distância psíquica, internacionalização incremental e networks.	Envolvimento crescente da firma a partir do aumento do conhecimento sobre a nova localização.
	Escola Nórdica	Andersson	Empreendedorismo	Papel do empreendedor como fundamental no processo de internacionalização da firma.

Fonte: Hemais (2004, p. 36).

### 3 METODOLOGIA

Desenvolve-se, nesta seção, o procedimento metodológico, o critério, requisito, escolha, seleção e a coletas de dados para fundamentar o estudo.

#### 3.1 Procedimento Metodológico

Denzin e Lincoln (2018) consideram a pesquisa qualitativa como um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Porém, ainda de acordo com os autores, a pesquisa qualitativa não se esgota nessa definição. Ela tem uma série de representações, entre elas: notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações entre outros, além de explicar a realidade social por meio da linguagem (em oposição à pesquisa quantitativa, que visa fazê-la por meio da matemática).

Resgatando Vergara (2016), consta-se diversas tipologias utilizadas por vários pesquisadores. A autora sugere dois critérios: quanto aos fins pode ser: exploratória; descritiva; explicativa; metodológica; aplicada; intervencionista; e quanto aos meios de investigação pode ser: pesquisa de campo; pesquisa de laboratório; documental; bibliográfica; experimental; ex-pos-facto; participante; pesquisa-ação; e estudo de caso.

Diante dos fatos qualitativos encontrados, neste estudo, quanto aos fins, utilizou-se o tipo da pesquisa, exploratória e descritiva. De acordo com Beuren (2013), a caracterização da pesquisa exploratória, normalmente ocorre, quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, buscar-se-á conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para condução da pesquisa.

Quanto aos meios de investigação, utilizou-se o tipo de pesquisa, o estudo de caso. Para Yin (2015), o estudo de caso é adequado, quando se trata de uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto da vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O autor ainda elucida que o caso único é decisivo, no teste de uma teoria bem formulada, ou no caso raro que vale documentar, ou servir a um propósito revelador.

#### 3.2 Critério, requisito, escolha de seleção e coleta de dados da indústria FCC

A escolha do critério de seleção dessa empresa a ser pesquisada foi baseada em uma amostra intencional, considerando as seguintes premissas básicas a serem pesquisadas: a) o controle acionário ser nacional; b) atuar em outro (s) país (es) além do Brasil; c) pertencer segmento indústria química.

Um requisito fundamental para esta empresa, foi que a organização tem interesses de negócios pela internacionalização, o que se justifica a motivação pela escolha.

A empresa selecionada, que atende aos critérios, aos requisitos e escolha que será objeto de análise desta pesquisa é a Fábrica Carioca de Catalisadores (FCC) S.A.

O modus operandi da coleta de dados ocorreu da seguinte forma: No dia 07 de janeiro 2017, foram concedidas entrevistas, na sede da empresa, as quais foram gravadas por 90 minutos, prontamente autorizada pelos executivos entrevistados, o coordenador de planejamento controle e gestão, bem como o gerente financeiro. As perguntas seguiram critérios de entrevista semiestruturadas, com um roteiro prévio de perguntas abertas direcionadas ao objetivo da pesquisa. O roteiro das entrevistas, seguiu os seguintes tópicos: características gerais da empresa, o processo de internacionalização, impactos no quadro de colaboradores, planejamento estratégico e características do sistema de controle gerencial.

Além dessas informações, também foi utilizada a coleta de dados secundários, obtida em pesquisas bibliográficas, dados estatísticos, *press-releases*, informações oficiais contidas do site institucional, relatórios financeiros e de sustentabilidade. Segundo os entrevistados, acesso a outras informações relevantes, relacionamentos e troca de conhecimentos, que se fizerem necessários à pesquisa serão disponibilizados por via e-mail.

Quanto à periodicidade de informações coletadas da FCC, para identificar os impactos da internacionalização sobre o SCG, limitou-se os últimos 5 anos (2016, 2017, 2018, 2019 e 2020).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção mostra o levantamento da coleta de dados primários (relatos dos entrevistados), dados secundários, e as análises dos resultados, relacionados aos sistemas de controle gerencial (Quadro 3) e internacionalização (Quadro 4). Segundo Yin (2015), as tabelas e quadros tornam as análises mais claras e objetivas, bem como de fácil interpretação.

### 4.1 O caso da Fábrica Carioca de Catalizadores (FCC) S.A.

A FCC é uma indústria química brasileira estratégica e de alta tecnologia de ponta, que foi fundada, em 05/03/1985, e entrou em operação em 1989. Foi eleita a melhor empresa, no setor de química e petroquímica na 17ª Edição do jornal Valor 1000 de agosto 2017 (ranking com os indicadores das maiores empresas do Brasil), e para efeito de critério utilizou-se as seguintes ferramentas de controle gerencial de análise e desempenho: Receita Líquida, Crescimento Sustentável, Margem de Atividade, Giro Ativo, Margem Ebitda, Rentabilidade, Liquidez Corrente e Cobertura de Juros. A melhor opção em catalisadores e aditivos para os vizinhos da América do Sul.

A FCC aposta na inovação, em um mercado globalizado e competitivo, reúne a tradição e o *know-how* de dois gigantes mundiais das áreas de petróleo e petroquímica, a Petrobras e a *Albemarle Corporation*, que juntas dispõem de um forte esquema tecnológico de pesquisa, desenvolvimento de catalisadores. Detém a certificação da qualidade: ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001.

O planejamento estratégico, o *Total Catalyst Management (TCM)*, é uma inovação tecnológica da FCC, em catalisadores, para craqueamento de petróleo, que permite a troca de informações entre as refinarias-cliente e a fábrica. Serviço único de reposição automática de catalisadores realizado, no Brasil, e em implantação no exterior, considerado “*o benchmarking*” entre grandes profissionais da área de logística, gerador de alto nível de satisfação entre os clientes.

A **política** da FCC é produzir e deter a liderança, no mercado de catalisadores, para indústria de refino de petróleo, no mundo, além da liderança, na América do Sul, através da gestão participativa e melhoria contínua do sistema da gestão integrada. Os **objetivos estratégicos** da companhia têm como **missão** fornecer catalisadores, soluções para as indústrias de petróleo, química e petroquímica.

Quanto à **visão** da FCC, é ser uma empresa de alta tecnologia, líder nos mercados nos quais atua, de forma ética, rentável, competitiva, ambientalmente e socialmente responsável. Em 2021, busca de protagonismo, fortalecendo as relações com transparência, verdade e respeito, focando em alguns pilares indiscutíveis: Gestão, Governança Corporativa, Fusão, Aquisição e Cultura, e valores: compromisso com a vida, integridade, inovação, foco do cliente e responsabilidade socioambiental.

A FCC está localizada, no Distrito Industrial de Santa Cruz, RJ. A proximidade com o cliente busca reduzir distâncias e estreitar relacionamentos, promovendo cursos e treinamentos, gerenciando estoques, identificando e resolvendo problemas, melhorias de performance.

Na Figura 3 tem-se a localização estratégica da FCC, na América do Sul e soluções globalizadas, líder no América do Sul. Proporcionando aos clientes a mesma tecnologia de ponta, praticada nos EUA e na Europa, com um diferencial incomparável em serviços técnicos e logística.

Figura 3 - Localização estratégica da FCC



Fonte: (FCC, 2019) site: www.fccsa.com.br.

#### 4.2 Análises, interpretações e organização dos resultados relacionados ao SCG

No Quadro 3, um sumário do levantamento dos dados, que foram classificadas e desdobradas em duas variáveis distintas: características e instrumentos de controle gerencial.

Quadro 3 - Sumário de coletas, interpretações e organização de dados relacionadas ao SCG (continua)

Variáveis do Plano Referência	Levantamento e a coleta de dados primários (relato dos entrevistados) e secundários do caso FCC
<p>Características</p> <p>Dos</p> <p>Sistemas</p> <p>De</p> <p>Controle</p> <p>Gerencial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Sistema Controle Gerencial (SCG) utilizado foi projetado e desenvolvido pela FCC.</li> <li>• A FCC possui estrutura organizacional descentralizada, com controles muito formalizadas por toda a organização organizada por centro de responsabilidades.</li> <li>• Os acionistas da FCC são: a brasileira, Petrobras, e a americana, <i>Albemarle Corporation</i>, atuam em mais de 100 países. Na composição acionária, cada uma das empresas detém 50% de participação. O controle é brasileiro.</li> <li>• A alta administração da FCC, contém um total de 11 executivos, com três camadas gerenciais, cujas às estratégias são tomadas em conjunto com dois diretores (1 representante da Petrobras) e outro diretor (representando a <i>Albemarle Corporation</i>).</li> <li>• Abaixo da diretoria uma equipe gerencial composta de 6 gerentes e 3 coordenadores com status de gerencial que respondem diretamente aos 2 diretores.</li> <li>• Atualmente 250 funcionários próprios e 180 terceirizados, anos atrás com 300 funcionários terceirizados.</li> <li>• Os objetivos estratégicos são definidos pela diretoria.</li> <li>• Os processos de planejamento, acompanhamento e controle são formados pelo planejamento estratégico, com revisões anuais. Cada funcionário deve ter pelo menos uma meta relacionada ao planejamento estratégico. As metas de rotinas, são avaliadas por indicadores de desempenho, baseado em informações financeiras e larga utilização de informações não financeiras.</li> <li>• O acompanhamento dos resultados é de forma participativa e há uma ampla utilização de centro de responsabilidades por toda a organização, facilitando o controle das metas.</li> <li>• Avaliação e desempenho são formais. O processo decisório é acompanhado pelo sistema integrado de avaliação e desempenho, com reuniões mensais (Gestão, Pessoas, Planejamento e Investimento, custos despesas fixas e custos e despesas variáveis) com a alta administração a fim de analisar, controlar e acompanhar os desvios ocorridos, tomando decisões de alterar ou revisar os planos pelas metas alcançadas e punição se necessário. No final de ano a FCC, faz uma reunião geral com todos os empregados comunicando o resultado geral da empresa.</li> <li>• O sistema de incentivos do plano de desempenho é baseado em recompensas financeiras estabelecidos pelo centro de responsabilidades.</li> </ul>

Quadro 3 - Sumário de coletas, interpretações e organização de dados relacionadas ao SCG (conclusão)

Instrumentos de Controle Gerencial	<ul style="list-style-type: none"><li>• A análise SWOT é a ferramenta, instrumento ou mecanismo de controle formal, utilizado pela FCC para elaborar as estratégias e as diretrizes do planejamento estratégico.</li><li>• Outra ferramenta muito utilizada, segundo relato é o BSC (<i>Balanced Scorecard</i>), o qual desdobrada as diretrizes, integrando aos orçamentos e a parte de investimento, e atribui metas a cada empregado.</li><li>• O Sistema de Informação adotado é o TOTVS, que é integrado com contabilidade Financeira, contabilidade gerencial e o sistema orçamentário.<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Foi resgatado das demonstrações financeiras, a receita bruta de vendas e serviços em milhares de R\$ e a evolução % em relação ao ano anterior foram: 2020=R\$466.532(+6,63%) 2019=\$437.498(-7,44%);.2018=R\$472.697(+9,13%);2017=&gt;R\$=433.149(-5.41%);2016=&gt;R\$457.937(+10,25%).</li><li>▪ O fluxo de caixa é o instrumento de controle financeiro muito utilizado e integrado com o sistema de informação gerencial, para tomada de decisões.</li><li>▪ São utilizados outros instrumentos de controle, tais como, o sistema de custeio variável, as técnicas de pesquisa operacional, o de benchmarking interno e externo, entre outros.</li></ul></li></ul>
------------------------------------	---

Fonte: Os autores (2018).

Com o objetivo de analisar e identificar o porte da FCC, resgatou-se o critério de classificação por porte utilizado pelo BNDES em empresas nacionais. Quando a receita operacional bruta anual for maior que R\$ 300 milhões, essas organizações são consideradas de grande porte. Diante disso, como a FCC obteve uma receita bruta de vendas, nos últimos 5 anos, superior (Quadro 3) ao critério utilizado pelo BNDES, logo, pode ser considerada como uma empresa de **grande porte**. Outro requisito identificado é que a FCC está perfeitamente inserida num contexto de **internacionalização**, pois recuperando as informações do quadro 4, a participação internacional média dos últimos cinco anos da FCC é de **20,13%** ao ano e vem apresentando crescimento a cada ano.

Partindo dessa premissa que a FCC é de grande porte e está inserida num contexto social internacional, resgata-se a tipologia de controle (quadro 1), o qual se identifica as seguintes características: um **controle por resultados** em função do contexto social, **uma estrutura descentralizada** e **uma elevada formalização**. Analisando essas características em confronto com a coletas de dados obtidas com as entrevistas, nos quadros 3 e 4, percebe-se que a FCC, utiliza tais mecanismos de controle. O sistema de avaliação da FCC está direcionado para **o resultado dos centros**, o processo decisório é acompanhado pelo sistema integrado de avaliação e desempenho, com reuniões mensais com a alta administração. A estrutura é **descentralizada** e muito sofisticada, com objetivos estratégicos bem definidos, com mecanismos de perspectivas **formais** de controle financeiro e de perspectiva mais ampla (contexto em que ocorrem as atividades em que os aspectos são ligados à estratégia, estrutura organizacional, comportamento individual, cultura organizacional e o meio ambiente). Também foi relatado pelos entrevistados uma grande motivação dos colaboradores, consciência por parte da diretoria no aperfeiçoamento e melhoria contínua do quadro funcional, com controles bem definidos e realizados de forma participativa por toda a organização. Além de apresentar um sistema de informação gerencial (SIG), o TOTVS que é integrado com contabilidade financeira, gerencial e o sistema orçamentário, orientado para tomada de decisões, bem como ao controle de atuação de responsáveis.

Analisando a Figura 1 (controle com contexto social e organizacional) com o quadro 4, percebe-se uma a vinculação do sistema de controle com contexto social e organizacional. As responsabilidades de cada gerente estão vinculadas ao sistema de medidas, ao sistema de informações e o sistema de incentivo. Perfeitamente alinhada aos objetivos estratégicos organizacionais, a empresa contém controles capazes de captar o nível de satisfação dos *stakeholders*, sempre aberta à inovação, ao capital intelectual, além de estar utilizando outros indicadores de desempenho. Nota-se que, no contexto social, a FCC reúne tradição, bastante competitiva, estratégica, com tecnologia de ponta e Know-how dos dois gigantes mundiais das áreas de petróleo e refino: a Petrobras e *Albemarle Corporation*, os principais acionistas da empresa.

Analisando o que recomenda a literatura sobre o processo de planejamento e controle da (Figura 2), percebeu-se no relato dos entrevistados que os processos de planejamento e controle da FCC estão muito próximos à literatura, são formados pelo planejamento estratégico, com revisões anuais. As diretrizes estratégicas da FCC são com base Análise *SWOT*. Estas diretrizes são desdobradas pelo *BSC* (*balanced Scorecard*), integrando aos orçamentos e à parte de investimento, que atribui metas a cada empregado, alinhado com o planejamento estratégico e os objetivos estratégicos (**missão, visão e valores**), facilitando sobremaneira o planejamento, controle e avaliação de desempenho, orientado para a estratégia global e de longo prazo, com a combinação de medidas financeiras e não financeiras. Os principais clientes da FCC são empresas altamente internacionalizadas, produzindo um *benchmarking* relevante e atualizado ao controle de gestão para a organização. Essa expertise gerada são um reflexo do processo de internacionalização da empresa, nestes 30 anos de atuação.

### 4.3 Análises, interpretações e organização dos resultados relacionadas à internacionalização

No Quadro 4, um sumário do levantamento dos dados, que foram classificadas e desdobradas em duas variáveis distintas: estágios da internacionalização e estratégias da internacionalização.

Quadro 4 – Sumário de coletas, interpretações e organização dados, relacionadas à internacionalização

Variáveis do Plano Referência	Levantamento e a coleta dos dados primários (relato dos entrevistados) e secundários do caso FCC
Estágios da Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa iniciou os mercados alvos de internacionalização mapeando as refinarias.</li> <li>• A FCC encontrou os potenciais compradores na América Latina e opera com internacionalização no mundo todo desde a sua fundação a 30 anos, principalmente para países da América Latina: Colômbia, Uruguai, Chile e Argentina, Equador, Peru, Caribe entre outros.</li> <li>• O motivo da internacionalização, foi por ser a única fábrica de catalisadores de craqueamento da América Latina e do hemisfério sul, a internacionalização acabou sendo caminho natural de expansão das vendas, considerando que as distâncias entre os países desse continente e o Brasil são menores que para os EUA e Europa, onde ficam situadas a maioria das demais fábricas do mundo, o que facilita a logística de entrega e atendimento.</li> <li>• Apresenta gradualismo por exportação, realizada através de representantes independentes.</li> <li>• A empresa exporta principalmente para países próximos ao Brasil, de preferência com o idioma similar e exigências regulatórias compatíveis com as do Brasil.</li> </ul>
Estratégias de Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsões dos executivos entrevistados, que há uma demanda crescente por esse tipo de matéria prima, principalmente no atendimento global a países emergentes o que justifica ser uma empresa internacionalizada.</li> <li>• Índice de internacionalização: 2020=23,13%; 2019=17,08%; 2018=28,51%; 2017=16,31%; 2016=16,53%; 2015=17,56 %; 2014=13,51%; 2013=12,05%.</li> <li>• A estratégia adotada foi a internacionalização com a ocupação da planta industrial, aumentando a participação no exterior.</li> <li>• A FCC mantém seu processo de internacionalização pelas exportações, não possui outras instalações no exterior e não necessitou de financiamentos externos.</li> <li>• O ingresso no mercado externo é via licitação realizada por representantes e distribuidores.</li> </ul>

Fonte: Os autores (2018).

Recuperando a literatura sobre classificação de empresas internacionalizadas com o que foi apresentado, no quadro 4, percebe-se que a FCC se insere como empresa exportadora, pois a FCC se encontra no processo inicial da internacionalização e a fábrica está instalada no país sede (Brasil).

Resgatando as distintas estratégias de internacionalização e recorrendo ao quadro 4, percebe-se que a FCC mostra uma estratégia de internacionalização híbrida por exportação direta e indireta, realizada por representantes e distribuidores, bem como não possui outra unidade no exterior.

Recuperando as teorias clássicas sobre internacionalização e recorrendo ao quadro 4, percebe-se que a FCC se enquadra numa abordagem econômica, na teoria do paradigma eclético ou OLI, visto que a FCC está à procura de alguma vantagem competitiva.

Resgatando o enfoque comportamental e recorrendo ao quadro 4, observa-se nesta análise que a FCC se enquadra no Modelo Uppsala, pois vem apresentando um processo de ajustes incrementais às condições variáveis da empresa e do seu ambiente e considera-se que se encontra no estágio 2, exportação feita através de representantes independentes e considera a menor distância psíquica, entre os países da América Latina.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o impacto provocado pela internacionalização sobre os SCG, na FCC, com as possíveis modificações, nos sistemas de controle gerencial, bem como confrontar a relação entre a teoria e a prática.

Na análise de resultados, identificou-se que a FCC apresenta uma dimensão de grande porte e está inserida em um contexto social internacional, observou-se que a FCC se enquadra num contexto social de controle por resultados, com uma estrutura descentralizada com elevada formalização e desenvolveu os sistemas de controle gerencial, com uma perspectiva de controle mais ampla do que limitada. Analisando o controle em um contexto social e organizacional, percebe-se vinculação bem articulada e integrada da empresa com o sistema de controle gerencial. Analisando os instrumentos de controle, considera-se que a FCC possui mecanismos de controle bem adequados, eficazes e padronizados, facilitando sobremaneira o planejamento, controle e avaliação de desempenho, orientado para a estratégia global e de longo prazo, com combinação de medidas financeiras e não financeiras. Por fim, percebe-se que o aspecto motivacional bem como o empoderamento psicológico move sua criatividade, proporcionando respostas alternativas e potencialmente mais criativas no desempenho das tarefas.

Analisando a classificação de empresas internacionalizadas, considera-se que a FCC se insere como empresa exportadora. As distintas estratégias de internacionalização mostram uma estratégia de internacionalização híbrida por exportação direta e indireta. Quanto às teorias clássicas de internacionalização, percebe-se que a FCC se enquadra na abordagem econômica, na teoria do paradigma eclético ou OLI, cujo seu desenvolvedor foi Dunning (1998). Em relação ao enfoque comportamental, os resultados foram convergentes com o modelo da Escola Uppsala de Johanson e Vahlne (2009), bem como a empresa encontra-se no estágio 2.

Portanto, com base na análise dos resultados da FCC, revelam que a internacionalização não houve impacto, não se identificou alguma alteração, adaptação, ou mudança, no SCG, nesse período analisado de 5 anos. Em alguns aspectos são coincidentes com a literatura e indicam uma aproximação com modelos tradicionais de estratégias e de controle gerencial para empresas internacionalizadas

Desse modo, os resultados sugerem que os controles existentes são adequados, pois a empresa está preparada para adequar-se às mudanças de cenários tanto a nível doméstico como internacional e enfrentar novos desafios, apesar da atual crise econômica e política brasileira, com instrumentos de controle capazes e eficazes de identificar as oportunidades e ameaças ao negócio da organização.

Corroborando essas análises, os executivos entrevistados afirmam, de forma categórica, que não houve mudanças nas políticas de controle de preços face à crise econômica e não houve mudanças significativas nos controles face à internacionalização.

Uma ressalva diz respeito à possível generalização dos resultados, como se trata de uma pesquisa baseada na internacionalização e no sistema de controle de gestão de apenas uma empresa estratégica e de alta tecnologia, suas conclusões não devem ser extrapoladas de forma indiscriminada. Sugere-se para

pesquisas futuras, aprofundar estudos, na própria empresa, e replicá-los em outras indústrias químicas similares, a fim de identificar quais e como foram os impactos ocorridos no SCG.

## REFERÊNCIAS

ABIQUIM.; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA. *O Desempenho da Indústria Química Brasileira*. Disponível em: <https://abiquim.org.br/industriaQuimica>. Acesso em: 16 abr.2018.

ANDERSSON, S. The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. **Studies of Management & Organization** v. 30, p. 63–92 , 2000.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo, Brasil: McGraw-Hill, 2008b. 770 p. .

ANTHONY, Robert Newton. **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**. California: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965. 180 p.

BARRETO, Antonio. **A internacionalização da firma sob enfoque dos custos de transação**. In: ROCHA, A. (org.) **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. [S.l.]: Mauad, 2002. p. 41–59.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumatra. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: : Makron Books, 1992.

BERRY, A.J; *et al.* Emerging themes in management control: A review of recent literature. **The British Accounting Review journal** p. 2–20 , 2009.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BRITO, Carlos Melo; LORGA, Susana. **Marketing Internacional**. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 1999. 174 p. Disponível em: <<https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/livros.html>>. Acesso em: 8 maio 2018.

BUCKLEY, Peter J. **New theories of international business**. George Allen, 1976.

CANALS, Jordi. **La internacionalización de la empresa**. Madrid: McGraw-Hil, 1994. CANALS, Jordi. *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill,1994.

CASILLAS, J.C.; BARBERO, J.L.; SAPIENZA, H.J. Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization’, **International Business Review** v. 24, n. 1, p. 102–114 , 2015.

CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. Macmillina , 1976.

CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **International Marketing**. New York: McGraw-Hill, 1996. Cateora, P. R.; Graham, J. L. *International Marketing*. New York: McGraw-Hill, 1996.

CHETTY, Sylvie; JOHANSON, Martin; MARTÍN MARTÍN, Oscar. Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation. **Journal of World Business** v. 49, n. 4, p. 633–650 , 2014.1090-9516, 1090-9516.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. 5. ed. Thousand Oaks, California 91320: SAGE Publications, Inc., 2018. 1694 p. .9781483349800.

DIAS, Augusto Cesar Arenaro e Mello. A escolha do modo de entrada no mercado externo e sua relação com o desempenho da subsidiária: evidências das empresas multinacionais brasileiras. Tese (Doutorado em Administração). **Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio** , 2012.

DUNNING, Jonh Harry. The eclectic paradigm as an evolve for economic and business theories of MNE's activities. **International Business Review** v. 9, p. 160–163 , 1998.

DYMENT, John Harry. Strategies and management controls for global corporations. **The journal of business strategy** v. 7, n. 4, p. 20–26 , 1987.

FCC. **Fabrica Carioca de Catalizadores S.A.** Disponível em: <[www.fccsa.com.br](http://www.fccsa.com.br)>. Acesso em: 16 jan. 2019.

FERREIRA, Aldónio; OTLEY, David. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management accounting research** v. 20, n. 4, p. 263–282 , 2009.

FREZATTI, F.; ROCHA, Wellington; NASCIMENTO, Artur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p.

GOMES, Josir Simeone. **Controle de gestão comportamental: textos e casos**. São Paulo: Editora Atlas, 2014. 206 p. .978-85-224-8730-8.

HEMAIS, Carlos A. **Desafios dos mercados externos: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. 272 p.

HITT, A. Michael; IRELAND, R.Duane; HOSKISSON, E. Robert. **Strategic management cases: competitiveness and globalization**. In: LEARNING., Cengage (Org.). 10. ed. Mason-USA: Cengage Learning., 2012.

HYMER, Stephen. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Cambridge-MA , 1960.

JIAMBALVO, James. **Managerial Accounting**. 3. ed. Rio de Janeiro, Brasil: GEN | Grupo Editorial Nacional, 2009. 447 p. .978-85-216-2445-5.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The mechanism of internationalization. **International marketing review** v. 7, n. 4, p. 11–24 , 1990.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies** v. 40, n. 9, p. 1411–1431 , 2009.

MOULANG, C. Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. **Accounting & Finance**, v. 55, n. 2, p. 519-544, 2015.

PEREIRA, Antonio José Patrocínio; GOMES, Josir Simeone. **Características do SCG das PMEs farmacêuticas: Estudo de casos**. Deutschland: Academicas, Novas Edições, 2016. 122 p. Disponível em: <www.morebooks.es>. Acesso em: 9 set. 2018.

PEREIRA, Antonio José Patrocínio; GOMES, Josir Simeone. Um estudo das estratégias de internacionalização das indústrias farmacêuticas brasileiras. **RCO** p. 68–79 , 2017. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/127592/129373>>. Acesso em: 10 maio 2018.

PLETSCH, Caroline Sulzbach; DALLABONA, Lara Fabiana; OLIVEIRA, Gabriela Ramos de. Sistemas de Controle Gerencial: Análise Bibliométrica de Artigos Publicados em Periódicos Nacionais. In: ADM 17 . CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. Ponta Grossa, 2017.

ROOT, Franklin R. **Entry Strategy for international markets**. S. Francisco: Jossey-Bass, 1994.

ROQUE, A. F. M.; ALVES, M.-C. G.; RAPOSO, M. The Use of Management Accounting and Control Systems in the Internationalization Strategy: A Process Approach. **IBIMA Business Review**, [s.l.], v. 2019, p. 1–11, 2019. ISSN: 19473788, DOI: 10.5171/2019.437064.

RUGMAN, A. **Inside the multinationals: The economics of internal markets**. London: *Croom Helm*, [s.l.], 1981.

SARATHY, Ravi.; TERPSTRA, Vern. **International Marketing**. 5. ed. [S.l.]: Dryden Press, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics** p. 190–207 , maio 1966.

WHITELOCK, Jeryl. Theories of internationalisation and their impact on market entry. **International Marketing Review**, v. 19, n. 4, p. 342–347 , 2002.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism firms markets relational contracting**. The Free Press. New York, 1985.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p. Original: Case Study Research.