

Operations & Production Management



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



Atena
Editora
Ano 2019



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Operations & Production Management

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Karine de Lima

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

O61 Operations & production management [recurso eletrônico] /
Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa
(PR): Atena Editora, 2019.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader.
Modo de acesso: World Wide Web.
Inclui bibliografia
ISBN 978-85-7247-224-1
DOI 10.22533/at.ed.241192903

1. Administração – Estudo e ensino. 2. Administração – Pesquisa
– Brasil. I. Silva, Clayton Robson Moreira da.

CDD 658.00711

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “*Operations & Production Management*”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de dezesseis capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da Administração, de forma mais específica, estudos sobre Administração de Produção e Operações.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre a Administração de Produção e Operações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória na área. Ainda, ressalta-se que este livro agrega ao campo da Administração de Produção e Operações à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de operações e produção. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos desta obra, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Análise de Modelo de Gestão de Estoque de Produtos Acabados: um estudo de caso em uma empresa petrolífera” e objetivou estudar como as empresas administram os seus estoques de produtos acabados, atendendo de forma satisfatória seus clientes, reduzindo custos e trazendo retorno financeiro para investidores. O segundo capítulo tem como título “Análise do Controle de Estoque: estudo em uma Escola Estadual de Educação Profissional” e objetivou analisar o controle de estoque de uma escola estadual de educação profissional, aplicando métodos de controle da iniciativa privada. O terceiro capítulo, intitulado “Localização de um Centro de Distribuição: um estudo sobre a melhor localização geográfica de acordo com o método do centro de gravidade”, teve como objetivo sugerir uma localização geográfica para a instalação de um centro de distribuição de produto químico ensacado, baseado no método do centro de gravidade.

O quarto capítulo, intitulado “Percepção da Qualidade em Serviços: associação com o Modelo de Excelência em Gestão - MEG”, objetivou analisar a qualidade dos serviços prestados por uma rede de correspondência bancária através da percepção de seus colaboradores, à luz do Modelo de Excelência da Gestão (MEG). O quinto capítulo é intitulado “Análise da Teoria *Net Zero Energy Building* Aplicada no Brasil” e buscou analisar a implantação de técnicas de redução das necessidades energéticas de edifícios, otimizando o uso da energia e a utilização de tecnologias de energia renovável. O sexto capítulo tem como título “Higiene e Segurança no Trabalho: análise das práticas de “ARH Sustentável” nas instituições bancárias” e analisou as ações de Higiene e Segurança do Trabalho desenvolvidas por instituições financeiras na Paraíba, à luz das ações de recursos humanos sustentáveis.

O sétimo capítulo é intitulado “Estudo Comparativo de Características do Sabão Ecológico” e objetivou analisar os benefícios e possíveis riscos da produção artesanal do sabão ecológico, bem como na utilização dos mesmos, visto a falta de padronização nesse processo. O oitavo capítulo tem como título “Análise da Utilização

de Indicadores-Chave de Desempenho à Luz do *Balanced Scorecard*: um estudo de caso em uma empresa do setor de telecomunicações” e analisou os indicadores-chave de desempenho utilizados pelos gestores de uma empresa de telecomunicações localizada na cidade do Rio de Janeiro, à luz da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*. O nono capítulo, intitulado “Gerenciamento de Riscos Aplicado à Gestão de Projetos Públicos”, objetivou identificar e analisar os fatores de risco que poderiam impactar na consecução do “Projeto Básico e Executivo”, utilizando a matriz de probabilidade e impacto.

O décimo capítulo é intitulado “Estratégia, Internacionalização e Inovação como Diferencial Competitivo: parceria dos centros de pesquisa, universidades e empresas brasileiras” e objetivou discutir aspectos relacionados à estratégia, internacionalização e inovação como diferencial competitivo. O décimo primeiro capítulo tem como título “O Impacto da Internacionalização sobre os Sistemas de Controle Gerencial de Empresas do Setor Industrial do Rio de Janeiro” e trata do impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial de empresas do setor industrial do Rio de Janeiro. O décimo segundo capítulo, intitulado “Educação Corporativa: conexão entre aprendizagem e competitividade”, teve como objetivo proporcionar uma visão geral sobre o tema educação corporativa como modelo de gestão do conhecimento, bem como demonstrar como ela se dá no âmbito organizacional e definir a sua importância para a competitividade das empresas.

O décimo terceiro capítulo tem como título “A Ética na Gestão Organizacional e nos Processos de Tomadas de Decisões” e discute o papel da ética como um mecanismo de suporte na tomada de decisão nas organizações. O décimo quarto capítulo é intitulado “Ações para Motivar Servidores Públicos: um estudo de caso em uma unidade de uma autarquia federal de ensino” e objetivou analisar a motivação dos servidores públicos federais da educação por meio de um estudo de caso. O décimo quinto capítulo, intitulado “Relações de Poder em Organização Militar: um estudo de caso”, buscou analisar as relações de poder numa Organização Militar sob a ótica do poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de referência, poder de especialista e do poder de informação. O décimo sexto capítulo tem como título “Sustentabilidade e Abordagem Sistêmica: reconsiderando o *Triple Bottom Line*” e objetivou chamar a atenção para as falhas do *Triple Bottom Line* e propor uma alternativa mais bem fundamentada na relação sistêmica e hierárquica entre essas três dimensões do desenvolvimento sustentável (econômica, social e ambiental).

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da Administração de Produção e Operações, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
ANÁLISE DE MODELO DE GESTÃO DE ESTOQUE DE PRODUTOS ACABADOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PETROLÍFERA	
Filipe de Castro Quelhas	
DOI 10.22533/at.ed.2411929031	
CAPÍTULO 2	19
ANÁLISE DO CONTROLE DE ESTOQUE: ESTUDO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	
Ana Sara Leite Santos Silvando Carmo de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.2411929032	
CAPÍTULO 3	43
LOCALIZAÇÃO DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A MELHOR LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DE ACORDO COM O MÉTODO DO CENTRO DE GRAVIDADE	
Frederico Sameiro Ferreira Fábio Braun Silva Marcelo Silva Alves Thiene Diniz Braun Silva Celso Luiz Moreira Pieroni Luiz da Costa Laurencel	
DOI 10.22533/at.ed.2411929033	
CAPÍTULO 4	59
PERCEPÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS: ASSOCIAÇÃO COM O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO- MEG	
Amanda Raquel de França Filgueiras D`Amorim Alessandro Pinon Leitão Danielle Fernandes Rodrigues, Adriana Costa Cavalcante Odaelson Antônio Clementino Da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.2411929034	
CAPÍTULO 5	79
ANÁLISE DA TEORIA NET ZERO ENERGY BUILDING APLICADA NO BRASIL	
Natâny Margraf Fernandes Assed Naked Haddad	
DOI 10.22533/at.ed.2411929035	
CAPÍTULO 6	92
HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO: ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE “ARH SUSTENTÁVEL” NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS	
Amanda Raquel de França Filgueiras D`Amorim Danielle Fernandes Rodrigues Angélica Carina De Andrade Farias Lima Ana Caroline Salviano Ramos Odaelson Antonio Clementino Da Silva Adriana Costa Cavalcante Luciene Laranjeira Diniz	
DOI 10.22533/at.ed.2411929036	

CAPÍTULO 7	103
ESTUDO COMPARATIVO DE CARACTERÍSTICAS DO SABÃO ECOLÓGICO	
Joelma Candeia Araújo	
Juliana Goltara Pessôa	
Mayana Ribeiro de Lima	
Uara Sarmenghi Cabral	
DOI 10.22533/at.ed.2411929037	
CAPÍTULO 8	119
ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO À LUZ DO BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES	
Taiane da Silva Valdevino	
Geane Campos de Almeida	
Rubens Aguiar Walker	
Marcos dos Santos	
Ruben Huamanchumo Gutierrez	
DOI 10.22533/at.ed.2411929038	
CAPÍTULO 9	135
GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADO À GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS	
Flávio Luis Braga Junior	
Danielle Meireles de Oliveira	
Sidnea Eliane Campos Ribeiro	
Camila Gonçalves Alves Pereira	
DOI 10.22533/at.ed.2411929039	
CAPÍTULO 10	153
ESTRATÉGIA, INTERNACIONALIZAÇÃO E INOVAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: PARCERIA DOS CENTROS DE PESQUISA, UNIVERSIDADES E EMPRESAS BRASILEIRAS	
Filipe de Castro Quelhas	
DOI 10.22533/at.ed.24119290310	
CAPÍTULO 11	166
O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO SOBRE OS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL DE EMPRESAS DO SETOR INDUSTRIAL DO RIO DE JANEIRO	
Filipe de Castro Quelhas	
DOI 10.22533/at.ed.24119290311	
CAPÍTULO 12	181
EDUCAÇÃO CORPORATIVA: CONEXÃO ENTRE APRENDIZAGEM E COMPETITIVIDADE	
Luiz Henrique Gomes Saraiva	
Sálvio De Macedo Silva	
DOI 10.22533/at.ed.24119290312	
CAPÍTULO 13	198
A ÉTICA NA GESTÃO ORGANIZACIONAL E NOS PROCESSOS DE TOMADAS DE DECISÕES	
Filipe de Castro Quelhas	
DOI 10.22533/at.ed.24119290313	

CAPÍTULO 14	211
AÇÕES PARA MOTIVAR SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE UMA AUTARQUIA FEDERAL DE ENSINO	
Adriano Pereira Grandal Coelho Stella Regina Reis da Costa	
DOI 10.22533/at.ed.24119290314	
CAPÍTULO 15	226
RELAÇÕES DE PODER EM ORGANIZAÇÃO MILITAR: UM ESTUDO DE CASO	
Romero de Albuquerque Maranhão Norberto Stori	
DOI 10.22533/at.ed.24119290315	
CAPÍTULO 16	234
SUSTENTABILIDADE E ABORDAGEM SISTÊMICA: RECONSIDERANDO O TRIPLE BOTTOM LINE	
Marcos Henrique Godoi Jessé Morais Pacheco	
DOI 10.22533/at.ed.24119290316	
SOBRE O ORGANIZADOR	252

O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO SOBRE OS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL DE EMPRESAS DO SETOR INDUSTRIAL DO RIO DE JANEIRO

Filipe de Castro Quelhas

Niterói – Rio de Janeiro

RESUMO: O artigo trata do impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial de empresas do setor industrial do Rio de Janeiro. Dentro deste contexto entende-se que o Sistema de Controle Gerencial, definido por Berry et al., como processo para orientar as organizações em ambientes de mudança é um processo fundamental para facilitar o acompanhamento do desempenho da empresa em outros países e que deve servir como um guia para que o processo de expansão possa se dar de forma eficiente e assim a empresa direcionar seus caminhos rumo a internacionalização, atingindo as metas e objetivos planejados, conforme afirmam GOMES e SALA (2001). Para alcance dos objetivos, foi realizado um estudo bibliográfico sobre Sistemas de Controle e Processo de Internacionalização, e posteriormente uma pesquisa com trinta e duas empresas, do segmento de serviços, que possuem atividades em outros países e uma análise de suas práticas em relação a literatura existente. Através dos resultados apresentados, espera-se que outras pesquisas direcionadas ao objeto deste estudo possam ser desenvolvidas, no intuito de favorecer também as empresas

deste ramo de atividade, para que possam aperfeiçoar seus Sistemas de Controle e serem cada vez mais competitivas no mercado global.

PALAVRAS-CHAVE: estratégia, internacionalização, sistemas de controle gerencial

ABSTRACT: The article deals with the impact of internationalization on the management control systems of companies in the industrial sector of Rio de Janeiro. Within this context, it is understood that the Management Control System, defined by Berry et al., As a process to guide organizations in changing environments is a fundamental process to facilitate the monitoring of company performance in other countries and that should serve as a guide so that the expansion process can take place efficiently and thus the company directs its path towards internationalization, reaching the planned goals and objectives, as stated by GOMES and SALA (2001). In order to reach the objectives, a bibliographic study on Control Systems and Internationalization Process was carried out, followed by a survey of thirty-two companies from the services segment, which have activities in other countries and an analysis of their practices in relation to literature existing. Through the presented results, it is expected that other research aimed at the object of this study can be developed, in order to favor companies

in this branch of activity, so that they can improve their Control Systems and become increasingly competitive in the global market.

KEYWORDS: strategy, internationalization, management control systems

1 | INTRODUÇÃO

O comércio internacional é tido como um importante meio de troca de bens e serviços entre os países e vem desempenhando um papel cada vez mais relevante na economia mundial, intensificando a divisão internacional do trabalho e a concorrência. Faz tempo o mercado deixou de ser local e passou a ser global. Isso significa dizer que empresas de qualquer lugar, de qualquer país podem comercializar seus produtos e serviços em qualquer região do mundo desde que atendam as políticas e práticas existentes, assim como, as necessidades de seus consumidores.

No entanto, para que possam ingressar nestes mercados, muitas vezes, estas empresas precisam se preparar para os grandes desafios que irão enfrentar como, por exemplo, a cultura local, o idioma, a distância geográfica, entre outros (ROCHA, 2004). São situações complexas que quando não bem gerenciadas podem comprometer todos os investimentos realizados em tal intento. Não dá para simplesmente abrir um novo mercado, num outro país sem, previamente, estudar a legislação, a política tributária, a política de recursos humanos correntes, etc., assim, como, é impossível tentar levar as práticas de um país para outro sem adaptá-las a tais condições.

O Brasil, por exemplo, tem atraído capital internacional. Da mesma forma, empresas brasileiras procuram investir no mercado externo. Mas, tais empresas conseguem ser eficientes e rentáveis? Elas conseguem ser dinâmicas e flexíveis a ponto de saber lidar de forma eficiente com as mudanças necessárias para atender as políticas e normas daqueles países onde pretendem realizar negócios? Adotam elas sistemas internacionais como, por exemplo, o Internacional Financial Report Standard (IFRS)? Os seus controles gerenciais estão adequados a cada país onde operam? Conseguem acompanhar eficientemente seus resultados nos diversos países onde atuam?

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir do conhecimento teórico sobre globalização, internacionalização, comportamento do consumidor e algumas considerações a respeito do aspecto cultural será possível compreender o objetivo deste trabalho.

2.1 Globalização e Competitividade

A globalização, em síntese, significa a interligação dos mercados nacionais, a transmissão de informações pela rede internacional de computadores, a movimentação instantânea de capital de um país para o outro, determinando as tendências do progresso da ciência, da tecnologia, da agricultura, da indústria (SANTOS, 2002). Enfim, ela determina as novas formas de estruturação da sociedade capitalista.

O fenômeno da globalização resulta da conjunção de três forças poderosas, conforme o mesmo autor: a terceira revolução tecnológica; a formação de áreas de livre comércio e blocos econômicos integrados; e a crescente interligação e interdependência dos mercados física e financeira, em escala planetária.

Este fenômeno é caracterizado pela redução da capacidade de intervenção e regulação da economia pelos Estados Nacionais, face à crescente interdependência entre países e regiões gerada em consequência de movimentos de bens, serviços e capitais.

Independente da forma de interpretação da globalização sabe-se que ela é um processo contínuo e irreversível, não é um processo volitivo determinado por um ou mais países, mas sim de um processo evolutivo, determinado essencialmente pelo progresso da tecnologia, definindo uma nova época na história da humanidade.

Dessa forma, a era da globalização e a abertura dos mercados faz com que as empresas se preocupem com a competitividade doméstica e, principalmente, com a competitividade internacional, através da qualidade ou não na fabricação de seus produtos e do desenvolvimento da capacidade exportadora.

Isso possibilita a apropriação de ganhos de escala, a uniformização de técnicas produtoras e administrativas e a redução do ciclo do produto, ao mesmo tempo em que muda o eixo focal da competição – de concorrência em termos de produtos para competição em tecnologia de processos.

A competição está surgindo não apenas de concorrentes tradicionais em mercados tradicionais, ou a partir de novos entrantes em determinados setores industriais ou econômicos, mas também a partir da desintegração de barreira de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos (SANTOS, 2002).

Portanto, vê-se que a globalização e a competitividade caminham juntas e influenciam no fluxo de comércio exterior no momento em que interferem no relacionamento das empresas e no processo produtivo.

2.2 O comércio internacional

O comércio internacional pode ser definido como o intercâmbio de bens e serviços entre países, resultante das especializações na divisão internacional do trabalho e das vantagens comparativa dos países. Ele tem a função de movimentar os

capitais necessários à plena utilização dos recursos naturais nacionais e alienígenas; de incrementar os movimentos de permuta e emprego, entre países, de tecnologia, de *know-how* e de trabalho, através da migração da mão-de-obra especializada; e, finalmente, de facilitar a movimentação internacional de fatores de produção e da divisão internacional do trabalho, possibilitando um efeito de distribuição de renda a nível internacional (CAMPOS, 1990).

Esse comércio vem desempenhando um papel cada vez mais importante na economia mundial.

Os dados dos fluxos de comércio da década dos 90 mostram que ele vem crescendo a uma taxa média de 7% em valor, enquanto a taxa média de crescimento do produto industrial para o mesmo período é de apenas 3%, como afirma Thorstensen (1998).

O ano de 2001 registrou o primeiro declínio no volume do comércio mundial de produtos desde 1982 e a primeira queda na produção mundial de mercadorias desde 1991. Esses fatos estão fortemente relacionados com as instabilidades internacionais provocadas pela redução da atividade econômica nos Estados Unidos após os ataques terroristas de 2001, conforme mostra a OMC *apud* SECEX (2002).

2.3 Alertas da internacionalização

Apesar do autor Soares (2004) afirmar que independentemente do porte da empresa, quer ela operando do exterior ou não, mas que basta estar competindo com empresas estrangeiras em território nacional, já estaria de certa forma internacionalizada, é importante observar outras opiniões. Muito se é discutido a respeito dos grandes obstáculos que o processo de internacionalização oferece, principalmente pelos próprios gestores que já passaram por esta experiência e infelizmente nem sempre podem descrever altos acertos, ou ao menos, colaboram cedendo valiosas orientações a quem pretender alavancar as operações de sua empresa internacionalmente.

Segundo Tanure e Duarte (2006), muito se discute sobre a relação entre cultura nacional e práticas organizacionais, anteriormente acreditava-se que a relação entre o contexto e a prática organizacional e gerencial era similar em outros países. A Gestão era considerada prática uniforme e universal, independente da questão cultural. Da década de 1970, o caráter universalista dessa relação foi questionado quando os autores perceberam de que tanto a prática quanto a teoria organizacional não era facilmente transferíveis. Assim os teóricos passaram a valorizar a questão da divergência e por isso a prática organizacional passou a ser primeiramente determinada pela cultura e pelo ambiente institucional no qual as organizações estavam inseridas.

Tanure e Duarte (2006) alertam que a entrada em mercados internacionais, exigem às empresas desafios importantes como compreender particularidades do outro país principalmente no âmbito cultural e também o que diz respeito ao comportamento do

consumidor, ao ambiente institucional.

3 | METODOLOGIA

Segundo Bruyne (1991), a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento e tem como finalidade ajudar a explicar não somente os produtos da investigação científica, mas também seu próprio processo, pois suas exigências são de submissão estrita a procedimentos rígidos.

A pesquisa é definida como a atividade intelectual no exercício de uma investigação de determinado problema. O primeiro objetivo da pesquisa é descobrir, interpretar e desenvolver sistemas e métodos para auxiliar o avanço do conhecimento humano numa variedade larga de questões científicas do mundo e do universo.

A meta do processo de pesquisa é produzir novo conhecimento. Existem vários tipos de pesquisa, contudo esta monografia relata apenas três formas principais:

- Pesquisa exploratória, que estrutura e identifica novos problemas. “O objetivo da pesquisa exploratória é reunir informações preliminares que ajudam a definir problemas e sugere hipóteses” (KOTLER et al. 2004, p. 122)
- Pesquisa Descritiva, que descreve dados e características de determinado público ou fenômeno estudado. A pesquisa descritiva relata, porém não descobre a causa de determinado problema. “O objetivo da pesquisa descritiva é descrever fatos, assim como a potência do mercado para algum produto ou população e atitudes do consumidor que compra o produto” (KOTLER et al. 2004, p. 122)
- Pesquisa Explicativa, também denominada como pesquisa causal. “O objetivo da Pesquisa causal é testar hipóteses sobre a relação entre causa-efeito” (KOTLER et al. 2004, p. 122).

A proposta da pesquisa é encontrar alguma explicação para o tema estudado proveniente de depoimentos, opiniões, visão estratégica e teses já adotados pela empresa a ser pesquisada. Portanto, considera-se que a pesquisa também será de caráter qualitativo, uma vez que não se trata de coleta de dados numéricos e sim de uma descrição. Segundo Godoy (1995) o emprego da pesquisa qualitativa é uma proposta sem rigores estruturais, prezando pela flexibilidade e servindo bem à exploração de novos enfoques pelas mãos da criatividade e imaginação. Ao mesmo tempo, a pesquisa quantitativa oferece informações importantes e relevantes ao estudo, permitindo obter percentuais, médias e números absolutos referentes ao trabalho.

“ O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais.” (YIN. 2005, p.19). Em geral adota-se o estudo de caso quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos bem como quando o objetivo é investigar fenômenos contemporâneos que de alguma forma fazem parte da

realidade. Segundo Yin (2005), o estudo de caso pode contribuir, agregar ou construir conhecimento sobre os fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e grupos.

Os críticos do estudo de caso como estratégia de uma pesquisa apontam que este método não garante que os resultados possam fundamentar tomada de decisões estratégicas, pois como o próprio nome já diz, o estudo de caso analisa particularmente um acontecimento. Além disso, o estudo de caso exige grande participação e envolvimento do pesquisador, propiciando o não cumprimento rígido dos procedimentos sistemáticos e por essa razão os resultados podem ser induzidos. Por isso Yin (2005) acredita que o estudo de caso é apropriado somente em desenvolvimento de pesquisas exploratórias, pois este método caracteriza-se por apontar informações limitadas e preliminares do assunto estudado.

O presente trabalho apresenta o resultado de uma pesquisa quantitativa que teve como principal objetivo conhecer melhor as dificuldades e facilidades encontradas por empresas que operam em outros países conseguiram superar os desafios e como elas fizeram para adaptar seus processos de internacionalização.

Para a realização do artigo foram realizados levantamentos teóricos por meio do estudo das bibliografias existentes e relacionando os conceitos e conteúdos com os questionários respondidos, por meio de uma abordagem quantitativa.

A amostra, inicialmente, levava em conta pesquisa com empresas brasileiras, localizadas no Rio de Janeiro, que operavam em outros países. Porém, com o desenrolar da pesquisa e pelas respostas recebidas foi necessário readaptar o objetivo para aproveitar, o máximo possível, a riqueza do banco de dados existente e, assim, poder apresentar as dificuldades enfrentadas por estas empresas para manter o controle de seus sistemas gerenciais.

A amostra inicial era composta de 50 empresas, escolhidas através de um banco de dados de uma CONSULTORIA que presta serviços para estas empresas e foi limitada a 32 que aceitaram fazer parte da pesquisa.

Os dados foram obtidos através de questionário com perguntas fechadas, respondidas por meio de um link enviado para os respondentes pelo GOOGLEDPCS.

4 | ANÁLISE DO RESULTADO

Do universo de empresas pesquisadas, 44% têm matriz no Rio de Janeiro, 32% possuem matriz em São Paulo, 12% nos Estados Unidos da América, 6% em Portugal e 6% na Espanha. E, todas elas, possuem atividades e filiais no Brasil.

No quadro 1 é possível ver, com detalhes, a distribuição das empresas por localização, assim como, o cargo dos profissionais responsáveis por responder o questionário em cada uma delas.

NOME DA EMPRESA	LOCAL ONDE TEM A MATRIZ INSTALADA	ÁREA DE ATUAÇÃO DO RESPON-DENTE
BERRYGOOD Comercio	SÃO PAULO	CONTABILIDADE
Importação e exportação TUPEWARE	RIO DE JANEIRO	RH
Exploração de Petróleo	RIO DE JANEIRO	MARKETING
LIGHT Serviços de Eletricidade	RIO DE JANEIRO	MARKETING
PETROS	RIO DE JANEIRO	RH
KLABIN	SÃO PAULO	RH
SCS	RIO DE JANEIRO	CONTROLA-DORIA
PRÓCISA DO BRASIL	SÃO PAULO	QUALIDADE
GRUPO LUSOFONA DE ENSINO	PORTUGAL	MARKETING
ABENGOA BRASIL SA	SEVILHA, ESPANHA	CONSULTOR
MC DONALD'S	EUA	RELACIONA-MENTO
L'OREAL - BRASIL	RIO DE JANEIRO	MARKETING
OLTELECOM	RIO DE JANEIRO	MARKETING E
NATURA COSMÉTICOS	SÃO PAULO	COMERCIAL
LOCCITANE - BRASIL	SÃO PAULO	MKT COMERCIAL
Caliper do Brasil	PRINCETON, NJ, EUA	MARKETING E
		COMERCIAL
		MARKETING E
		COMERCIAL
		GERENTE GERAL

Quadro 1: Relação de empresas e locais onde tem a matriz instalada.

Entre as empresas pesquisadas 56%, mais da metade, possuem mais de 500 funcionários diretos e 32% até 100 funcionários, 6% entre 101 e 300 funcionários e 6% entre 301 e 500 funcionários.

Quanto aos serviços terceirizados 44% delas possuem mais de 500 funcionários terceirizados, 38% até 100 funcionários, 12% entre 101 e 300 funcionários e 6% entre 301 e 500 funcionários. Vale notar que a maioria das empresas mantêm uma mesma proporção numérica entre funcionários efetivos e terceiros.

É possível identificar que 44% das empresas pesquisadas, quase que a metade da amostra, atuam em mais de 11 países, 25% atuam entre 6 e 10 países, 6% em até 3 países e entre 7 e 10 países, respectivamente.

Em termos de faturamento é possível ver que 63% dessas empresas tem o faturamento acima de R\$100.000.000,00, 25% entre R\$1.000.000,01 e R\$50.000.000,00 e 6% com faturamento entre R\$50.000.000,01 e R\$100.000.000,00 e empresas com faturamento até R\$1.000.000,00.

NOME DA EMPRESA	PRESEÇA NO MERCADO	FATURAMENTO ANUAL
BERRYGOOD comercio Importação e exportação de frutas Ltda	Até 3 países	Entre 1.000.000,01 e 50.000.000,00

TUPEWARE	Entre 4 e 7 países	Entre 1.000.000,01 e 50.000.000,00
Exploração de Petróleo	Acima de 11 países	Acima de 100.000.000,00
LIGHT Serviços de Eletricidade	Apenas nacional	Acima de 100.000.000,00
PETROS	Apenas Nacional	Acima de 100.000.000,00
KLABIN	Acima de 11 países	Acima de 100.000.000,00
SCS	Entre 4 e 7 países	Entre 1.000.000,01 e 50.000.000,00
PROCISA DO BRASIL	Acima de 11 países	Acima de 100.000.000,00
GRUPO LUSÓFONA DE ENSINO	Entre 4 e 7 países	Até 1.000,000,00
ABENGOA BRASIL SA	Entre 4 e 7 países	Entre 50.000.000,01 e 100.000.000,00
MC DONALD'S	Acima de 11 países	Acima de 100.000.000,00
LOREAL - BRASIL	Acima de 11 países	Acima de 100.000.000,00
OI TELECOM	Apenas nacional	Acima de 100.000.000,00
NATURA COSMÉTICOS	Entre 7 e 10 países	Acima de 100.000.000,00
LOCCITANE - BRASIL	Acima de 11 países	Acima de 100.000.000,00
Calipper do Brasil	Acima de 11 países	Entre 1.000.000,01 e 50.000.000,00

Quadro 3 – Faturamento das empresas

Outra avaliação realizada ao longo da pesquisa foi para tentar identificar se a empresa possuía vantagem competitiva isoladas em cada país que operava ou se esta vantagem competitiva era uma estratégia coordenada com todos os países onde a empresa operava, compondo um sistema globalizado. Para 63% dos respondentes a estratégia é coordenada e para 37% as vantagens competitivas ocorrem de forma

isolada em cada país.

Para 74% destas empresas atuam num sistema de competição internacional sendo que 13% atuam em competição local, restrita a localização regional da empresa e para 13% a competição é apenas nacional.

NOME DA EMPRESA	A EMPRESA...	QUAL NÍVEL DE COMPETIÇÃO QUE A EMPRESA ENFRENTA
BERRYGOOD comercio Importação e exportação de frutas Ltda	Possui vantagens competitivas através de uma estratégia coordenada com todos os países onde opera (sistemas globalizados).	Competição local (restrita a localização regional da empresa)
TUPEWARE	Possui vantagens competitivas apenas nos países onde opera negócios (multinacional).	Competição Internacional
Exploração de Petróleo	Possui vantagens competitivas através de uma estratégia coordenada com todos os países onde opera (sistemas globalizados).	Competição Internacional
LIGHT Serviços de Eletricidade	Possui vantagens competitivas apenas nos países onde opera negócios (multinacional).	Competição Nacional
PETROS	-	Competição Internacional
KLABIN	Possui vantagens competitivas através de uma estratégia coordenada com todos os países onde opera (sistemas globalizados).	Competição Internacional
SCS	Possui vantagens competitivas através de uma estratégia coordenada com todos os países onde opera (sistemas globalizados).	Competição Internacional
PROCISA DO BRASIL	Possui vantagens competitivas apenas nos países onde opera negócios (multinacional).	Competição local (restrita a localização regional da empresa)

GRUPO LUSÓFONA DE ENSINO	Possui vantagens competitivas através de uma estratégia coordenada com todos os países onde opera (sistemas globalizados).	Competição Internacional
ABENGOA BRASIL AS	Possui vantagens competitivas através de uma estratégia coordenada com todos os países onde opera (sistemas globalizados).	Competição Internacional
MC DONALD'S	Possui vantagens competitivas apenas nos países onde opera negócios (multinacional).	Competição Internacional
LOREAL - BRASIL	Possui vantagens competitivas através de uma estratégia coordenada com todos os países onde opera (sistemas globalizados).	Competição Internacional
OI TELECOM	Possui vantagens competitivas apenas nos países onde opera negócios (multinacional).	Competição Nacional
NATURA COSMÉTICOS	Possui vantagens competitivas através de uma estratégia coordenada com todos os países onde opera (sistemas globalizados).	Competição Internacional
LOCCITANE - BRASIL	Possui vantagens competitivas através de uma estratégia coordenada com todos os países onde opera (sistemas globalizados).	Competição Internacional
Calipper do Brasil	Possui vantagens competitivas apenas nos países onde opera negócios (multinacional).	Competição Internacional

Quadro 4 – Nível de competição das empresas

As formas como as empresas optam para entrar no mercado exterior são muito similares e muitas vezes complementares tendo um leve destaque para o uso de três formas: construção de uma nova unidade no exterior, centros de distribuição da empresa existentes e exportação, cada uma com 19%. A forma menos usada por estas empresas é o consórcio.

NOME DA EMPRESA	DE QUE FORMA A EMPRESA ENTROU NO MERCADO INTERNACIONAL:
BERRYGOOD comercio Importação e exportação de frutas Ltda	Exportação
TUPEWARE	Centro de distribuição próprio no exterior
Exploração de Petróleo	Construção de uma nova unidade no exterior
LIGHT Serviços de Eletricidade	Não se aplica
PETROS	Não está no mercado Internacional
KLABIN	Exportação
SCS	Consórcio
PROCISA DO BRASIL	Consórcio
GRUPO LUSÓFONA DE ENSINO	Aquisição
ABENGOA BRASIL SA	Centro de distribuição próprio no exterior
MC DONALD'S	Franquia
LOREAL - BRASIL	Uma combinação de várias formas estratégicas (Aquisição , Fusão , Exportação, Instalação de novas unidades em vários países, juntamente com centro de distribuições, etc..) Até porque, muitas das formas acima citadas são interdependentes e complementares
OI TELECOM	Ela atua somente no Brasil diretamente e com parcerias com operadoras internacionais , viabilizando seus serviços em outros países
NATURA COSMÉTICOS	Uma combinação de várias formas estratégicas (Aquisição , Franquia, Exportação, Instalação de novas unidades em vários países, juntamente com centro de distribuições, etc..) Até porque, muitas das formas acima citadas são interdependentes e complementares

LOCCITANE - BRASIL	Exportação, Centro de distribuição próprio no exterior, Franquia e Construção de uma nova unidade no exterior
Calipper do Brasil	Construção de uma nova unidade no exterior

Quadro 5 – Formas de entradas das empresas no mercado internacional

A maioria das empresas, 44% tem seus sistemas de controle gerencial Adaptados para o país onde a empresa está desenvolvendo seus negócios. Porém, 31% alegam que possuem estruturados para atender as necessidades de qualquer país onde a empresa queira se instalar. Mas ainda existe um grupo de 19% das empresas que utilizam os mesmos sistemas do país de origem (que são replicados nos países onde a empresa possui negócios).

NOME DA EMPRESA	SEUS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL SÃO:
BERRYGOOD comercio Importação e exportação de frutas Ltda	Adaptados para o país onde a empresa está desenvolvendo seus negócios
TUPEWARE	Estruturados para atender as necessidades de qualquer país onde a empresa queira se instalar
Exploração de Petróleo	Estruturados para atender as necessidades de qualquer país onde a empresa queira se instalar
LIGHT Serviços de Eletricidade	Não se aplica
PETROS	Adaptados para o país onde a empresa está desenvolvendo seus negócios
KLABIN	Estruturados para atender as necessidades de qualquer país onde a empresa queira se instalar
SCS	Os mesmos utilizados no país de origem (que são replicados nos países onde a empresa possui negócios).
PROCISA DO BRASIL	Adaptados para o país onde a empresa está desenvolvendo seus negócios
GRUPO LUSÓFONA DE ENSINO	Adaptados para o país onde a empresa está desenvolvendo seus negócios

ABENGOA BRASIL AS	Adaptados para o país onde a empresa está desenvolvendo seus negócios
MC DONALD'S	Os mesmos utilizados no país de origem (que são replicados nos países onde a empresa possui negócios).
LOREAL - BRASIL	Estruturados para atender as necessidades de qualquer país onde a empresa queira se instalar
OI TELECOM	Os mesmos utilizados no país de origem (que são replicados nos países onde a empresa possui negócios).
NATURA COSMÉTICOS	Estruturados para atender as necessidades de qualquer país onde a empresa queira se instalar
LOCCITANE – BRASIL	Adaptados para o país onde a empresa está desenvolvendo seus negócios
Calipper do Brasil	Adaptados para o país onde a empresa está desenvolvendo seus negócios

Quadro 6 – Sistemas de controle gerencial das empresas

Entre os principais desafios que as empresas tiveram que enfrentar para se adequar ao mercado internacional estão: 43% as normas tributárias. Em seguida, com 29% a cultura e com 14%, respectivamente.

REFERÊNCIAS

- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de . **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Tradução de Ruth Joffily, prefácio de Jean Ladrière. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.
- CAMPOS, V. F. **Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/UFMG, 1990.
- DIAS, Reinaldo et al, **Comercio Exterior, Teoria e Gestão**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- FRIEDMAN, Thomas L., **O Mundo é Plano, Uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, mar/abr, 1995. p. 57-63.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-9, mai./jun. 1995.
- HAUGUENAUER, L. **Competitividade: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro**. Rio de Janeiro: IEI/UFRRJ, 1989. (Texto para discussão 211)

- INTERBRAND. **Best Global Brands 2006**. Disponível em <http://www.ourfishbow1.com/images/surveys/BGB06Report_072706.pdf>. Acesso em 02 de maio de 2017.
- KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do Consumidor**. E.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- KENEN, P. B. **Economia internacional: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1998
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan, **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Editora Altas, 2000.
- KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**. 10.ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2004.
- LABATUT, Ênio Neves. **Política de comércio exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 1994.
- LOPEZ, José Manoel Cortiñas. **Os Custos Logísticos do Comércio Exterior Brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- MOWEN, John C.; MINOR, Michael S., **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- PENNA, Carlos Gabaglia. **O estado do planeta: sociedade de consumo e degradação ambiental**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SANTOS, Milton. (Organização RIBEIRO, Wagner Costa). **O país distorcido: o Brasil, a globalização e a cidadania**. São Paulo : Publifolha, 2002.
- SECEX. **Secretaria de Comércio Exterior**. Disponível em: <<http://www.portaldoexportador.gov.br>>. Acesso em 04 de abril de 2017.
- SINGLENTON, Jr. Royce et alli. **Aproches to social research**. New York: Oxford University Press, 1970
- SOARES, Cláudio César, **Introdução ao Comercio Exterior**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- SOARES, Gianna Maria de Paula. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?. São Paulo, **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, art. 23, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm> >. Acesso em 09 de abril de 2017.
- SOLOMON, Michael R., **Comportamento do consumidor, Comprando, Possuindo e Sendo**. 5.ed. São Paulo: Bookman, 2002.
- TANURE, Betania (Org.); DUARTE, Roberto Gonzalez (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- TANURE, Betania et al, **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca - Como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.
- TELLES, V. **Direitos Sociais: Afinal do que se trata?** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- THORSTENSEN, V. A Organização Mundial do Comércio e as Negociações sobre Comércio, Meio Ambiente e Padrões Sociais. Revista Brasileira de Política Internacional (**RBPI**). Brasília: Ed. UnB/ IBRI, ano 41, n.º 2, págs. 29-58, jul./dez./1998.

TUROLLA, Frederico A.; XAVIER, Alexandre Nogueira, Ao além-mar!. **GV Executivo**. Fundação Getúlio Vargas, 2015.

WIKIPEDIA. **Globalização**. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Globaliza%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em 07 de março de 2017.

YIN, Robert K., **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman,

SOBRE O ORGANIZADOR

Clayton Robson Moreira da Silva - Professor Efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), atuando no eixo de Gestão e Negócios. Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Atua como revisor de artigos científicos em periódicos e eventos nacionais e internacionais. Desenvolve pesquisas nas áreas de Administração Pública; Controladoria; Gestão Ambiental e Sustentabilidade; Gestão Organizacional; e Pesquisa e Ensino em Administração e Contabilidade.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-224-1

