

SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS: O CASO DA OPTO ELETRÔNICA S.A.¹

Ailson Ferreira da Silva

Mestrando em Ciências Contábeis – UERJ

ailsonfs@yahoo.com.br

Josir Simeone Gomes

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ

josirgomes@superig.com.br

RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar o impacto do processo de internacionalização no sistema de controle gerencial de empresas brasileiras, sendo escolhida a empresa OPTO ELETRÔNICA S.A. A metodologia utilizada foi a de estudo de caso e a coleta de dados teve como base consultas aos sites da empresa e a aplicação de questionários. A pesquisa buscou relacionar as abordagens sobre controle gerencial e internacionalização de empresas encontradas na revisão da literatura com os fatos verificados na prática de gestão da empresa selecionada. Os resultados encontrados aproximam-se da literatura em alguns pontos e divergem em outros, tendo em vista que o impacto no sistema de controle gerencial foi considerado de pequena proporção. No que se refere à crise financeira mundial a OPTO não sofreu grandes impactos, procurando apenas orientar os seus executivos no exterior para ter mais precaução com o câmbio no momento de fechamento de novos negócios.

Palavras Chave: Internacionalização. Controle gerencial. Orçamento.

ABSTRACT

The main goal of this paper is to verify the impact of the internationalization process of the Brazilian enterprise, analyzing the Opto Eletrônica company. The applied methodology was the case study the data collection based on the company web site as well as the application of questionnaire. On this research we established a parallel between the procedures concerning management control that we can find on the literature and the one applied to the company. The results are in agreement with the literature in some aspects but diverge on others. Nevertheless the impact on the management control system was negligible. Concerning the world crises, the company was not so affected, even though the managers at the foreign branches were advertised to be aware of the exchange fluctuation when concluding contracts.

Key words: Internationalization. Management control. Budget

¹ Submetido: 1 December 2009 Aceito: 2 December 2009 Publicado: 30 Abril 2010

1. INTRODUÇÃO

Segundo Gomes e Amat (2001), o controle gerencial é fundamental para assegurar que as atividades da empresa sejam realizadas conforme o planejamento preestabelecido. Eles ainda enfatizam que, o controle serve como mecanismo de reforço de comportamento e correção de rumos, auxiliando o desenvolvimento de ações congruentes com os interesses difusos nas organizações (internos e externos). De acordo com Atkinson et. al (2000, p. 763):

[...] um sistema de controle gerencial deve Auxiliar a empresa a planejar o futuro, monitorar os eventos do ambiente externo e seus efeitos no projeto e funcionamento do Sistema de Controle de Gestão; medir e registrar os resultados das atividades que ocorrem dentro da empresa para assegurar que os tomadores de decisão estejam bem informados; motivar aquelas pessoas e grupos que afetados e que afetem o sistema e avaliar o desempenho dos funcionários e grupo de empresas.

Horngren, Datar e Foster (2000, p. 636), definem sistema de controle gerencial como

[...] o meio de se obter e utilizar a informação, para ajudar e coordenar as decisões de planejamento e controle em uma organização e para orientar o comportamento do empregado. O objetivo do sistema é melhorar as decisões coletivas dentro de uma organização (HORNGREN, DATAR E FOSTER, 2000, P. 636),

Para Martinewski e Gomes (2001), o cerne de qualquer sistema de controle consiste em um modelo preditivo, o qual é usado para avaliar os efeitos potenciais de alternativas de ação; qualquer redução na capacidade de prever as consequências de mudanças, reduz a capacidade da organização controlar seu destino futuro.

Nos aspectos que se referem às mudanças e aos avanços nos sistemas de controle gerencial, Gomes e Amat (2001, p. 13), revelam que na evolução do conceito de controle gerencial correu um considerável aumento de sua abrangência, principalmente com o

[...] surgimento de novas abordagens que, valendo-se de uma perspectiva mais ampla do conceito de controle, passaram a incorporar conhecimentos oriundos de outras áreas, como por exemplo: psicologia, sociologia e antropologia; com implicações marcantes no desenho e operacionalização dos sistemas de controle.

Após contextualizar na literatura as abordagens ligadas ao sistema de controle gerencial, torna-se necessário destacar conceitos que definam internacionalização de empresas, visando melhorar as avaliações dos resultados do respectivo caso.

Vários são os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar, segundo Sotto-Mayor Filho e Ferreira (2006), existem 5 principais modos de entrada relacionados na bibliografia: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de uma nova subsidiária. Os referidos autores, resumidamente, explicam os benefícios que as empresas recebem ao utilizarem um modo de entrada em detrimento de outro.

- A **exportação** não requer as despesas de estabelecer uma operação em outros países, mas exige que o exportador crie alguns canais de marketing e distribuição dos seus produtos e serviços.
- O **licenciamento** permite a uma empresa estrangeira comprar os direitos de fabricar e vender produtos e serviços dentro do seu país ou grupo de países. O licenciador normalmente recebe um *royalty* por cada unidade produzida ou vendida.

- As **alianças estratégicas** consistem em arranjos cooperativos que buscam atingir os objetivos organizacionais prioritariamente através da colaboração do que da competição.
- As **aquisições** podem proporcionar acesso rápido a um novo mercado, sendo consideradas a forma mais rápida e a melhor alternativa de expansão internacional.
- **O estabelecimento de uma nova subsidiária** normalmente é o processo de internacionalização mais complexo e com o maior custo. Entretanto, pode ter a vantagem da obtenção do maior controle pela empresa, quando bem sucedido, pode ser a opção com maior possibilidade de obter resultados acima da média esperada.

Os autores Anthony e Govindarajan (2008) acreditam que a cultura é uma das variáveis mais importantes e tem grande peso e influência sobre o controle gerencial de empreendimentos multinacionais, visto que as empresas multinacionais operam em vários países e se deparam com situações diferentes, na medida em que a matriz controla e coordena suas subsidiárias.

Para Menezes (2008, p.13), toda ação em direção à internacionalização causará algum impacto ou flexibilização no modelo de operação das empresas, pois, diferentemente da decisão de se expandir dentro do atual território, os riscos e as incertezas envolvidas no ingresso em mercados internacionais são mais elevados quando comparados ao potencial de crescimento de receitas e lucros. Faz-se necessário então, que os interessados tenham a capacidade de maximizar suas virtudes desenvolvidas nos mercados atuais, e, por outro lado, estabeleçam nova base de competências, adaptada às circunstâncias e características dos mercados externos a fim de explorá-la em escala global.

Segundo Araújo e Gomes (2006), dentre os problemas de ordem cultural frequentemente encontrados, destacam-se o idioma, os costumes, as práticas de negócio, as regras, as leis e outros. Tais problemas variam de forma significativa de um país para outro, dificultando a tomada de decisões sem atentar para as peculiaridades dos negócios locais e suas incertezas.

2. METODO

A pesquisa realizada trata dos impactos do processo de internacionalização sobre o sistema de controle gerencial da empresa OPTO ELETRÔNICA S.A. O estudo considerou empresa brasileira, cuja fundação foi promovida por capital nacional, empreendedores brasileiros e cuja matriz atualmente está sediada no Brasil.

Segundo Gomes (2006, p. 18) caso “é uma descrição de uma situação real do mundo dos negócios, experimentado por uma determinada organização ou pessoa, em um certo momento, envolvendo um problema, uma decisão, um desafio, ou uma oportunidade a ser considerada por alguém”. Contudo, os estudos de casos possibilitam a criação de hipóteses que poderão ser testadas em pesquisas futuras. (FERREIRA, OLIVEIRA e GOMES, 2008)

Os dados foram coletados por intermédio de questionários aplicados no ambiente da empresa, aos gerentes. O site da empresa, <http://www.opto.com.br/>, também foi uma valiosa fonte de informação, visto que através dele temos conhecimento dos produtos que são comercializados bem como o acesso a algumas informações quanto ao processo de controle de gestão e internacionalização.

Cabe ressaltar que esse estudo está delimitado ao caso de uma única indústria que desenvolve produtos de tecnologia de ponta cujo princípio de funcionamento está baseado no laser aliado a modernas tecnologias para aplicações diversas. Vale lembrar, que os resultados a serem discutidos não podem ser generalizados, e podem não representar a realidade de outras empresas que atuam da mesma forma ou na mesma área.

3. O CASO DA OPTO ELETRÔNICA S.A.

Alguns professores da USP – Universidade de São Paulo, Campus São Carlos, iniciaram, em 1984 a empresa Opto Eletrônica São Carlos Ltda, na tentativa de dar continuidade as pesquisas desenvolvidas com laser no ambiente acadêmico, propondo algumas inovações nessa área, até então pouco explorada em nosso país.

Segundo Drucker (2007, p. 39), um empreendimento, seja uma empresa ou qualquer outra instituição, que não inova e cujos gestores não possuem espírito empreendedor não sobreviverá muito tempo. Um gestor que não aprender a inovar não durará muito, assim como uma gerência que não aprende a inovar.

O objetivo inicial da OPTO era produzir o primeiro laser em escala industrial com vistas em diversas aplicações. Os primeiros produtos produzidos foram os marcadores a laser para fixação de trilhos de trem, explorando essa condição.

A empresa é uma entidade artificial sem intelecto nem habilidade para tomada de decisões, ela própria. Os objetivos são determinados por seu executivo-chefe, assessorado por outros membros da alta administração; e, geralmente são ratificados pela diretoria. Em muitas

empresas bem conhecidas, os objetivos originalmente determinados por seus fundadores persistem por gerações (Anthony e Govindarajan, 2002).

Os bons resultados colhidos com o seu projeto inicial, motivou a empresa a continuar avançando suas pesquisas com laser, investindo em novas áreas de atuação, principalmente, em óptica de precisão, filmes especiais para fins odontológicos, o uso do laser em aplicações médicas, entre outras. O primeiro leitor de código de barras para uso em supermercados, cuja tecnologia foi vendida pra Itautec, foi desenvolvido pelo OPTO.

Para Anthony e Govindarajan (2002, p. 92), embora haja diferença entre as definições existentes, há um consenso de que a estratégia descreve a direção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos. Uma empresa determina suas estratégias comparando suas capacidades fundamentais com as oportunidades de sua indústria.

Dando continuidade a suas atividades, a OPTO, ainda nos seus anos iniciais, passou a produzir para o mercado nacional, os filtros azuis para foto-polimerização de resinas dentais e refletores odontológicos, que atualmente são encontrados em consultórios odontológicos de todo mundo.

Segundo Drucker (2007, p. 74), a inovação nunca é isenta de riscos. Mas se for baseada na exploração daquilo que já aconteceu na própria empresa, em seus mercados, conhecimento, na sociedade, demografia e etc., ela será muito menos arriscada do que não inovar pela exploração dessas oportunidades. Inovação é um “lampejo de genialidade”, é trabalho duro, que deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial.

Os bons resultados colhidos no início da sua criação não fizeram com que a organização diminuísse o ritmo de suas ações, essas conquistas serviram como renovação de sua energia e dessa forma, que em 1988, a OPTO Eletrônica São Carlos Ltda, se transformasse na OPTO Eletrônica S.A. Essa foi uma decisão importante e bastante estratégica da alta administração que já se preparava para competir no mundo globalizado.

Durante a última década, os mais diversos tipos de organizações efetuaram mudanças significativas em seus sistemas de controle, em decorrência de uma série de transformações que ocorreram no contexto sócio econômico e em seus ambientes internos (Gomes e Amat, 2002). Conforme argumentação dos técnicos da área de controladoria durante aplicação dos questionários, desenvolver em nosso país uma indústria pioneira na utilização do raio laser não foi uma tarefa simples. Ficou claro para a empresa que investimento efetivo em pesquisa e desenvolvimento foi o diferencial. Entretanto, também houve a necessidade de criar um ambiente organizacional, com um sistema de controle gerencial bastante eficiente capaz de dar todo suporte a alta administração e manter a empresa no caminho da expansão.

O Controller é a pessoa responsável por projetar e operar o sistema de controle gerencial. Na realidade, em muitas empresas ele é chamado gerente financeiro. Antes do advento dos computadores, o controller (ou o gerente financeiro), era responsável pelo processamento das informações requeridas pelo sistema de controle gerencial. Atualmente, muitas empresas têm executivo responsável pelas informações, Chief Information Officer – CIO, com essa responsabilidade. Em algumas empresas, esse executivo reporta-se ao gerente financeiro; em outras, à alta administração (Anthony e Govindarajan, 2002).

No caso da OPTO, a área de finanças e controladoria sempre foi responsável por avaliar o desempenho da empresa, acompanhar os resultados, verificando se os mesmos estavam dentro das políticas traçadas pela alta administração. Os executivos responsáveis por essas áreas participam de decisões estratégicas importantes, são eles que acompanham a execução do orçamento anual.

Todo ano, durante os meses de novembro e dezembro, a OPTO elabora o seu orçamento para o exercício subsequente, envolvendo todas as unidades da empresa. A prioridade nesse importante instrumento de controle é a continuidade das atividades de pesquisa e desenvolvimento acompanhado pelo Controller, tratado como Gerente Financeiro na estrutura da OPTO. Mensalmente as despesas e receitas reais são comparadas com as orçadas e os responsáveis por esses dados, mantém informada a alta administração, se a empresa caminha dentro dos objetivos previamente traçados.

Segundo Gomes e Amat (2002, p.) é importante ter uma política de incentivo à livre apresentação de idéias válidas para a alta administração, sem bloqueio pelos níveis intermediários da estrutura organizacional. A OPTO cultiva essa política desde a sua origem e aceita abertamente as sugestões de todos os funcionários de seus quadros. Essa conduta gera um feedback importante entre aqueles que são responsáveis em pensar no produto, com aqueles que estão na área operacional, tornando os mesmo realidade e fazendo com que eles saiam do papel. Muita das vezes, aperfeiçoamentos importantes na estrutura, no modelo, acontecem baseado na interface entre essas áreas, minimizando os custos e garantindo maior sucesso na implementação do novo produto.

Segundo Tenório (2004, p. 23), gestão estratégica é um tipo de ação social

utilitária, fundada no cálculo de meios e fins, implementada através da interação de duas ou mais pessoas na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s). Por extensão, este tipo de ação gerencial é aquele no qual o sistema-empresa determina as suas condições de funcionamento e o Estado se impõe sobre a sociedade. É uma combinação de competência técnica com atribuição hierárquica, o que produz a substância do comportamento tecnocrático. Por comportamento tecnocrático, entendemos toda ação social implementada sob a hegemonia do poder técnico ou técnico-burocrático, que se manifesta tanto no setor público quanto privado, fenômeno comum às sociedades contemporâneas.

Estabelecer parcerias no âmbito empresarial, foi mais uma forma de gestão estratégica da OPTO para continuar crescendo e avançando. Desde o início da sua gestão, a empresa contou com a valiosa colaboração da FINEP, em virtude da reconhecida competência e seriedade dos seus fundadores, que remonta à época desde o momento que ainda eram pesquisadores, no Instituto de Física, da USP, de São Carlos.

Investimentos em pesquisa, criação e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, não são contrários às expectativas de uma sociedade anônima, porém, mesmo se mantendo como uma empresa com perfil de inovação, ela precisa atender aos objetivos dos seus *Stakeholders*; as pesquisas que começaram em ambiente acadêmico, agora ganharam um espaço maior em paralelo com a responsabilidade de alavancar uma estrutura de caráter industrial, precisando atuar como *players*, buscando a continuidade no seguimento que atua.

A parceria com a FINEP permitiu manter o investimento forte em pesquisa e desenvolvimento. É sabido que os custos de desenvolver produtos inovadores, que

melhorem a vida das pessoas e das empresas são bastante altos podendo trazer riscos ao prosseguimento do trabalho, uma vez que o ambiente empresarial revela-se mais dinâmico, com exposição a riscos e obrigações, latentes em menor proporção no ambiente acadêmico.

Para Tenório (2004, p. 65), nos dias atuais da globalização, os vocábulos aliança e parceria assim como rede, têm sido utilizados para significar processos de interação nos quais interesses devem ser compartilhados em prol de objetivos comuns. Processos de caráter social e ou econômico que tanto podem estar relacionados com a interação de pessoas, de empresas, de Estados, do Estado com empresas e do Estado com a sociedade civil, como alternativas que procurem significar relações de cooperação entre partes.

Uma outra importante parceria firmada pela OPTO foi com a Escola Paulista de Medicina, visando desenvolver tratamento para degeneração macular relacionada à idade (uma das mais importantes causas de cegueira nos dias de hoje). Um dos resultados dessa importante parceria em pesquisa, com o apoio com a FINEP e a Escola Paulista de Medicina foi a criação do tratamento i-MP (Indocyanine Green Mediated Phototherapy), uma técnica inovadora fruto de estudo multicêntrico (Clinical Trial) de fototrombose. Vale destacar que trata-se do primeiro Clinical Trial de um tratamento desenvolvido no Brasil.

Mais um novo avanço na área médica, motivado pela política de oferecer à sociedade soluções no tratamento de doenças da visão, financiado pela FINEP, será o laser verde com vistas a aplicações oftalmológicas. Esse é um projeto pioneiro no país, sendo a OPTO uma das cinco únicas empresas fabricantes no mundo. Esse laser é bastante empregado em oftalmologia para fotocoagulação da retina,

em procedimentos feitos em clínicas, isto é, sem necessidade de centro cirúrgico.

Segundo Drucker (2007, p. 111), os ativos mais valiosos de uma empresa do século XX eram seus equipamentos de produção. Os mais valiosos ativos de uma instituição do século XXI, seja empresa ou não, serão seus trabalhadores do conhecimento e sua produtividade.

A visão estratégica de estabelecer importantes parcerias seguindo as vocações da empresa e manter em seus quadros profissionais altamente qualificados, incentivando a sua educação e continuidade da formação profissional, permitiram a OPTO introduzir pioneiramente no mercado brasileiro, os tratamentos anti-reflexo para lentes de óculos e desenvolver um dos mais importantes, inovadores e complexos sistemas para aplicação industrial, o medidor de distâncias a laser sem contato. Outro resultado, advindo da alta especialização das suas equipes, foi a capacidade da empresa em atuar no seguimento aeroespacial, criando sensores a laser para sistemas militares de defesa tais como espoletas pra mísseis antiaéreos e sistemas de guiamento a laser para mísseis antitanque.

Atender bem a seus clientes é mais uma marca da OPTO. Com essa visão, buscando atender de forma melhor o mercado nacional, foi criada a OPTO Anti-Reflexo Ltda, 100% da própria OPTO, com filiais em São Paulo, Porto Alegre, Fortaleza e em construção no Rio de Janeiro. A preocupação da empresa com os clientes e mercado nacional é tão séria que foi reconhecida em 2004, quando foi convidada para participar da concorrência pra o desenvolvimento e a fabricação das câmeras dos satélites Sino-Brasileiros CBERS 3 e 4, um projeto de 75 milhões de reais, que está revolucionando a empresa e renovando a sua energia e obstinação em

continuar pesquisando, inovando e desenvolvendo novos produtos.

4. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Enfrentar a globalização é um desafio para as empresas que querem permanecer competitivas no mercado; esse novo ambiente demonstra à disputa de mercado, dentro do seu próprio território com concorrentes de outras partes do mundo, mas também oferece a oportunidade de oferecer os produtos nacionais em outras partes do globo. Nesse embate comercial, tende a durar mais aquela empresa conduzida por gestores que têm coragem de enfrentar esse novo paradigma e buscar soluções inteligentes e éticas.

Para Gomes e Amat (2002, p. 108), a maior pressão e hostilidade da concorrência internacional (mercado comum europeu, Mercosul, países asiáticos e, em geral, a internacionalização e globalização mundial dos mercados bem como a progressiva maturação de um elevado número de produtos e serviços) obriga a organização a ficar mais atenta a melhora de sua posição competitiva.

A internacionalização da empresa foi motivada pela sua política de expansão e crescimento e essa idéia ganhou força com a criação da OPTO Eletrônica S.A., em 1988. Essa empresa surgiu com a proposta de distribuir seus produtos para outros países de forma sustentada, apoiada na experiência de ser um fabricante de equipamentos no mercado nacional que possui toda infra-estrutura técnica necessária para oferecer aos profissionais, que dela fazem parte.

Segundo Horngren, et. al. (2004, p. 167), muitos gestores dizem que ajustam os preços pela precificação “ custo mais

margem “. A chave, entretanto, é a margem sobre o custo. Em vez de um *markup* fixo, a “margem” dependerá, geralmente, dos custos e da demanda de clientes.

Uma das primeiras estratégias necessárias para empresa distribuir seus produtos no mercado externo foi a sua política de preços, uma vez que para atuar em outros mercados, é preciso levar em considerações fatores como tributação, taxa de câmbio, regulamentos governamentais, tarifas alfandegárias, entre outros; sendo assim, ao estudar todas essas vertentes, a empresa vem trabalhando os seus preços internacionais considerando o custo de produção e pesquisas que indicam quanto o mercado está disposto a pagar naquele momento. Nesse intervalo, fica a margem de contribuição que é majorada ou minimizada de forma estratégica pela empresa (incentivar produto pouco conhecido, produto sem similares, produto direcionado para cliente específico, etc...)

O primeiro produto da OPTO totalmente desenvolvido e exportado para todo mundo foi o Microscópio Cirúrgico. Em seguida, mantendo a mesma proposta de inovação que marcou a sua atuação no mercado nacional, foi lançado o Retinógrafo, totalmente digital, sendo uma das poucas empresas no mundo a produzi-lo.

Segundo Gomes e Amat (2002, p. 74), o impacto do contexto social nas organizações ocorre de diversas maneiras. Em primeiro lugar, estimulando maior sensibilidade às mudanças no contexto social. A incerteza que gera sua maior imprevisibilidade, dinamismo, hostilidade e complexidade, assim o exige. Em segundo lugar, o acirramento da concorrência implicou na redução dos preços e das margens para poder manter as vendas, obrigando a atribuir-se maior ênfase à melhora continua nas atividades e processos que se realizam internamente. Em terceiro lugar, os fatores críticos de

êxito não estão ligados somente à minimização dos custos, mas também a aspectos não-financeiros, como por exemplo: inovação, qualidade, flexibilidade, penetração no mercado.

Para Anthony e Govindarajan (2004, p. 907), os processos de planejamento e controle estratégico, preparação do orçamento, operação, análise de variações e avaliação do desempenho pelos relatórios e remuneração de executivos – são geralmente aplicáveis a organizações multinacionais. Embora esses processos sejam similares, necessitam ser adaptados ao contexto dessas organizações.

Segundo os entrevistados na pesquisa quanto às alterações na estrutura da empresa devido à comercialização de seus produtos em outros países, principalmente no seu sistema de controle gerencial, as respostas indicaram que foram necessárias algumas mudanças, relativas as exigências de certificação de qualidade pertinente a determinado país ou mercado. Entretanto, os produtos continuam sendo fabricados na sua sede, em São Carlos – SP, dentro da mesma estrutura e distribuindo para todos os mercados que atua, através de entrega direta ao cliente ou envio para uma das suas unidades no exterior, que então transfere para o cliente daquela região. As operações com os clientes externos são monitoradas e controladas pela sede, dentro das mesmas formas de avaliação existentes no sistema de controle gerencial. As atividades voltadas para o mercado externo estão integradas ao orçamento anual da empresa e também são acompanhadas mensalmente pela área financeira, de responsabilidade do Gerente Financeiro, que atua como *Controller* da empresa.

Uma significativa mudança pela inserção da empresa em ambiente externo, ocorreu na área de comercialização; desenvolveu-se uma forma de atuação mais dinâmica fora do país, decorrente do processo de

internacionalização, o seja, a OPTO criou a OPTO-USA Corp, uma empresa norte-americana, que tem a OPTO Eletrônica S.A. como única acionista, cujo mote é auxiliar as importações de componentes eletrônicos e nas exportações de Refletores Odontológicos; estrategicamente a OPTO-USA Corp serve de apoio para as participações em exposições e visitas comerciais nos EUA, e está sediada em Miami. Dando continuidade à sua estratégia de atuação fora do país foi criada a OPTO-COMPONENTES, resultante da parceria com a empresa austríaca GLASSNER Optronika GMBH, para distribuir componentes ópticos de precisão na Europa e Ásia.

Ainda pensando no mercado externo, foi criado a OPTO - Latin América, que tem a função de desenvolver e dar suporte aos distribuidores de produtos da Divisão Médica Oftalmológica da OPTO, no continente latino-americano, bem como prover atividades de assistência técnica para os produtos vendidos, sempre de acordo com as normas de cada mercado, atendendo aos requisitos dos órgãos de regulamentação.

A OPTO fez uso de consultorias externas, que orientaram e acompanharam todo processo de internacionalização desde a escolha do mercado de atuação, implantação dos escritórios externos, até a entrega do produto ao cliente.

Segundo Anthony e Govindarajan (2004, p. 916, 926 e 927), os fluxos de caixa de uma empresa nacional são elaborados em dólares e, a qualquer momento, cada dólar tem o valor de qualquer outro dólar. Entretanto, os fluxos de caixa de uma empresa multinacional, são elaborados em várias moedas e o valor de cada moeda em relação ao dólar é diferente, em ocasiões diferentes. Essas variações complicam a avaliação de desempenho de subsidiárias e de seus executivos. A atitude básica para tratar a exposição às transações é usar

estratégias de *hedging* de câmbio. *Hedging* é qualquer transação destinada a reduzir o risco de futuros fluxos de caixa. Nesse processo, a empresa compra o risco de oscilação de hedge, normalmente utiliza um banco comercial, no caso de mercados no exterior. Naturalmente, os serviços de *hedging* têm um preço. É importante reconhecer que o próprio desempenho econômico da subsidiária deve refletir as consequências negativas ou positivas das exposições econômicas ao câmbio e às transações.

Uma questão levantada quanto ao processo de internacionalização da OPTO refere-se ao comportamento do fluxo de caixa da empresa após a entrada dos seus produtos em outros mercados e como ela avalia os seus executivos que atuam nas suas unidades no exterior. A abordagem da empresa para esses pontos mostrou que ela trabalha com o seu fluxo em reais e a mesma utiliza contratos de HEDGE nas suas operações com o mercado externo. Os seus executivos que trabalham em suas unidades fora do país, são avaliados, principalmente, pelo resultado da subsidiária de acordo com o planejamento estabelecido no orçamento anual, como também pela captação de novos negócios e carteira de clientes; esses executivos tem regras e tabelas a seguir e estão atrelados a matriz.

Comentando a respeito da visão dos executivos da OPTO quanto a atual crise mundial e o reflexo provocado na empresa, foi exposto que não houve fortes distúrbios, uma vez que a maioria dos clientes está no mercado nacional. No entanto, como medida de precaução a empresa procurou orientar melhor a sua área internacional para ter maiores cuidados no fechamento do câmbio para novos negócios, uma vez que na avaliação da empresa essa crise pode durar entre dois ou três anos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia de internacionalização da OPTO Eletrônica S.A. foi baseada na expansão dos negócios da empresa e foi acompanhada por consultores externos, que ajudaram na escolha dos mercados que poderiam ser melhores para os seus produtos e os mesmos acompanharam todas as etapas, até a entrega dos produtos aos clientes. As maiores mudanças ocorreram na área de comercialização, com a criação de novas empresas e estabelecimento de parcerias, em novos mercados.

A empresa pretende continuar investindo em pesquisas e desenvolvimento e procura manter a mesma política do mercado nacional de desenvolver produtos dentro da necessidade dos seus clientes. Ela acredita que dessa forma os seus preços irão acompanhar o mercado e conseguir certa

flexibilidade para enfrentar momentos de crise e turbulências na economia mundial.

A forma de avaliar os resultados para os próximos anos pretende seguir a mesma política atual, comparando os seus resultados, tanto para o mercado interno como o externo, com base nas metas traçadas em seu orçamento anual (BUDGET), avaliando os resultados mês a mês.

A OPTO defende que um ponto importante para ter alcançado bons resultados no mercado internacional, foi continuar mantendo o controle de todos os negócios da empresa em sua Sede, fazendo pequenas adaptações em seu sistema de controle gerencial, que continuou dando respostas satisfatórias aos membros da alta gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, A.B.; FREZATTI, Fábio. Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: 32 uma proposta de análise. **Ver. de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Vol. 1, n.º 3, pp. 31-62, ago./nov. 2007.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S., S. M. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo, Atlas, 2000.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Editora Nova Fronteira. Rio de Janeiro. 1988.

GOMES, J. S. **O Método de Estudo de Caso Aplicado à Gestão de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, J. S.; AMAT, J.M. **Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional**. São Paulo: Atlas, 3^a Ed. 2001.

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A.. A internacionalização de empresas brasileiras: Motivações e alternativas. In: **Internacionalização de empresas brasileiras**. Fundação Dom Cabral. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HERNANDES, C.; MACHADO DA SILVA, C. L. **Agencia e Posicionamento Estratégico em Internacionalização: Estudo Comparativo de Casos**. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro/RJ. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10>. Acesso em 01/11/2008.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de Custos**. 9.^a Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MENEZES, J. D. da C. **Transnacionais brasileiras: motivadores e resultados do processo de internacionalização da Vale**. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades IBMEC. Mimeo. Rio de Janeiro. 2008.

RODRIGUES, A.; GOMES, J. S. Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: o caso da Construtora Norberto Odebrecht S.A. Ver. **Contemporânea de Contabilidade**. Ano 3, v1, jan/jun, 2006, p.75-96.

_____. **Um Estudo Exploratório sobre Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas do Setor de Serviços**. In: XXIX Encontro da ANPAD, 2005, Brasília.

Tenório, Fernando. **Um Espectro Ronda o Mercado: O Terceiro Setor**. FGV, 2002.

SOTTO MAYOR FILHO, L. A. de, FERREIRA, G. C.. **Internacionalização de Empresas de Prestação de Serviços em Tecnologia de Informação: O Estudo de Caso de Duas Empresas Brasileiras**. In: XXX Encontro da ANPAD, setembro de 2006. Salvador-BA

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de Custos**. 9.^a Edição. Rio de Janeiro: LTC. 2000.

MARTINEWSKI, A. L.; GOMES, J. S. **Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas: Algumas Evidências em Empresas do Setor de Serviços**. In: XXV Encontro da ANPAD, Campinas: set. 2001.

MENEZES, J. D. da C. **Transnacionais brasileiras: motivadores e resultados do processo de internacionalização da Vale**. Dissertação. Rio de Janeiro: Faculdades Ibmec, 2008.

FERREIRA, M. A.; OLIVEIRA , R. R; GOMES, J. S. **Sistema de Controle Gerencial em Organizações Internacionalizadas: O Caso Marisol**. In: X Encontro do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ e I Congresso Latino-Americano de Contabilidade de Gestão. Novembro de 2008. Rio de Janeiro.

===== RC&C =====