

O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO SOBRE SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL: ESTUDO DE CASO DE DUAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO

R C & C

REVISTA DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA

O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO SOBRE SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL: ESTUDO DE CASO DE DUAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO

**THE IMPACT OF THE INTERNATIONALIZATION MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS: CASE STUDY OF TWO FOOD SECTOR COMPANIES**

Recebido em 11.12.2013 | Aceite final em 26.01.2015 |

Nota: este artigo foi aceito pelo Editor Jorge Eduardo Scarpin e passou por uma avaliação *double blind review*

A reprodução dos artigos, total ou parcial, pode ser feita desde que citada a fonte.

SANDRA REGINA SALGUEIRO VAZ

Mestranda em Administração | Universidade do Grande Rio Prof. José de Souza Herdy - Unigranrio | Professora do Centro Regional Espírito Santo do Pinhal | Unipinhal | MBA em Gestão Empresarial | Instituto nacional de Pós-Graduação - INPG/SP | Bacharel em Administração | Universidade Católica de Petrópolis - UCP | Rua da Lapa, 86 | Centro | Rio de Janeiro - RJ | CEP 20021-180 | tel.: (+5521)2531-8804 | E-mail: sandrarsvaz@gmail.com |

SHEILA CAMLOT

Mestranda em Administração | Universidade do Grande Rio Prof. José de Souza Herdy - Unigranrio | MBA em Gerenciamento de Empreendimentos | Instituto Brasileiro de Engenharia de Custos | Engenheira | Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ | Rua da Lapa, 86 | Centro | Rio de Janeiro - RJ | CEP 20021-180 | tel.: (+5521)2531-8804 | E-mail: sc\_cam@hotmail.com |

JOSIR SIMEONE GOMES

Professor Doutor | PPGA da Universidade do Grande Rio Prof. José de Souza Herdy - Unigranrio | CCPL - Harvard Business School | Pós-Doutorado - Universidad Carlos III de Madrid | Livre-Docente em Contabilidade | FEA/UFRJ | Doutorado em Administração | Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPEAD/UFRJ | Rua da Lapa, 86 | Centro | Rio de Janeiro - RJ | CEP 20021-180 | tel.: (+5521)2531-8804 | E-mail: josirgomes@superig.com.br |

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi identificar o impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial (SCG) de duas franqueadoras de alimentação. O estudo realizou uma análise comparativa da relação entre os SCG utilizados pelas empresas, o referencial teórico explorado e os impactos causados na gestão em função do processo de internacionalização. Na revisão de literatura procurou-se discutir as principais características do SCG, as perspectivas contemporâneas relacionadas ao macro ambiente e os principais artefatos de controle utilizados por organizações que atuam em consonância com ambientes globalizados. As empresas escolhidas para o estudo possuem

representatividade significativa no setor e são detentoras das marcas: Bob's® e Vivenda do Camarão®. A metodologia da pesquisa foi qualitativa de natureza exploratória, por meio do método de estudo de caso comparado. O método de coleta utilizado foi o de entrevista semiestruturada para dados primários, e consultivo exploratório para dados secundários. Os resultados obtidos apontam um distanciamento entre conceitos teóricos e empíricos no que tange às características dos SCG projetados pelas empresas, além de constatar que a internacionalização não produziu impacto significativo no que se refere ao *modus operandi* sobre o controle de gestão das unidades que funcionam em outros países.

**Palavras-chave:** Sistemas de controle gerencial. Setor de alimentação. Internacionalização. Franquias.

## ABSTRACT

The objective of this study was to identify the impact of internationalization on the management control systems (MCS) of two power franchisors. The study held a comparative analysis of the relationship between the MCS used by companies, the theoretical framework explored and the impacts caused in the management, due to the internationalization process. In the literature review we tried to discuss the main features of the MCS, contemporary perspectives on macro environment and the main control devices used by organizations working in line with global environments. The companies chosen for the study have significant representation in the sector and are holding brands: Bob's® and Shrimp House® (or *Vivenda do Camarão*® in Brazil). The research methodology was qualitative exploratory, through the comparison case study method. The collection method used was of semi-structured interviews for primary data and secondary data for exploratory advisory. The results show a detachment between theoretical and empirical concepts regarding the characteristics of MCS designed by companies, besides finding that the internationalization produced no significant impact with regard to the *modus operandi* of the management control of the units operating in other countries.

**Keywords:** Management control systems. Internationalization. Food industry. Franchises.

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, o hábito de consumir pelo menos uma das refeições diárias fora de casa vem crescendo de forma acelerada, embalado pelo aumento da renda e de emprego dos brasileiros. Segundo a Associação Brasileira de Indústria de Alimentos (ABIA), a modalidade denominada *food service* representou 34,0 % da indústria do mercado interno de alimentos em 2013, cujo faturamento total foi de R\$ 341,7 bilhões, com crescimento de 4,1% em relação a 2012 (ABIA, 2014).

**Tabela 1** - Faturamento anual comparativo na indústria da alimentação no Brasil (valores em R\$ bilhões).

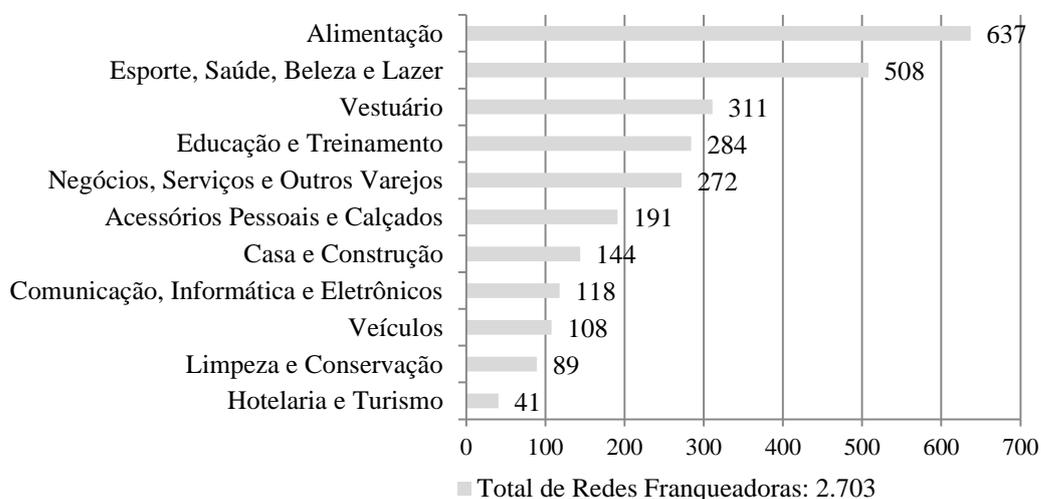
CONCEITO	2011	2012	2013
Varejo Alimentício	203,5	227,7	225,6
Food Service	87,9	100,5	116,1
TOTAL do mercado interno anual	291,4	328,2	341,7

Fonte: Desenvolvido pelos autores, adaptado dados ABIA (2014).

No intuito de viabilizar a análise da tabela 1, entendem-se como varejo alimentício quaisquer formas de comercializar alimentos ao consumidor final, *in natura* ou processado, através de supermercados, empórios, armazéns, entre outros estabelecimentos varejistas. Já a modalidade *food service* é o termo estadunidense usualmente utilizado pela ABIA para designar o serviço de alimentação pronto para ser consumido, produzido fora do lar - modalidade oferecida por restaurantes, lanchonetes, franquias de alimentação e correlatos.

O *food service* tem impulsionado também a expansão de redes de franquias do segmento de alimentação. Em pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), o faturamento das franquias de alimentação em 2013 cresceu 16,6% em relação a 2012. O crescimento de unidades franqueadas, especificamente no ramo alimentício, pulou de 16.029 para 20.041, ou seja, 25%, detectando que setor de alimentos é o mais significativo no *ranking* do *franchising* brasileiro (ABF, 2014).

**Gráfico 1** – *Ranking* de franquadoras brasileiras por segmento



Fonte: Evolução do setor, Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2014).

Existe uma forte concentração de grandes redes de franquia internacionais de *fast food*, nomenclatura utilizada para designar alimentação rápida, que competem no mercado nacional. No entanto, algumas marcas genuinamente brasileiras também despontaram como importantes *players* do setor além de buscarem o caminho da internacionalização.

O foco do presente estudo buscou juntamente retratar: Qual é o impacto do processo de internacionalização nos sistemas de controle gerenciais (SCG) na transição das unidades franqueadas implantadas em outros países? O objetivo foi avaliar de que forma essas empresas esperam garantir

que suas estratégias originais de padronização, que é a base conceitual de uma rede de franquia, sejam preservadas. O estudo também explorou como essas empresas, através de seus SCG, esperam medir seus desempenhos e ajustar seus controles para garantir a consolidação do funcionamento de suas unidades internacionalizadas.

Diante destas questões, esse estudo foi limitado a duas empresas de serviços de varejo de alimentação que adotaram o modelo de franquia e possuem unidades em outros países, as empresas detentoras das marcas: Bob's® e Vivenda do Camarão®. O intuito foi comparar os SCG projetados por essas empresas com o referencial teórico explorado na pesquisa, levando-se em consideração os fatores ambientais relacionados à globalização.

As empresas em questão foram escolhidas pela importância histórica, pela representatividade no segmento de alimentação do *franchising* brasileiro e pelas marcas Bob's e Vivenda do camarão consolidadas ao longo de 62 e 30 anos de existência, respectivamente (ABF, 2014). A acessibilidade aos executivos que concederam as entrevistas também foi um fator relevante para a viabilidade do desenvolvimento da pesquisa.

**Tabela 2** - Dados históricos e de unidades em operação das empresas pesquisadas

Tempo em operação das empresas pesquisadas				Número de unidades		
Empresa	Fundação	Início da franquia	Associação na ABF	Unidades próprias	Unidades franqueadas	Unidades no exterior
BOB'S	1952	1984	1994	50	1084	11
VIVENDA DO CAMARÃO	1984	1997	1996	134	58	3

Fonte: Desenvolvido pelos autores, adaptação de dados ABF (2014).

O estudo foi organizado de forma que a introdução apresente a justificativa sobre a abordagem do tema, o referencial teórico descreva os conceitos sobre SCG, controle de gestão e internacionalização de empresas, a descrição dos casos estudados fornece um panorama sistêmico no que se refere à forma operacional das redes de franquia das empresas pesquisadas, e finalmente a análise dos resultados apurados apresente conclusões que retratam o funcionamento das unidades franqueadas em outros países.

A metodologia utilizada foi qualitativa, de natureza exploratória, utilizando o método de estudo de casos comparados. A coleta de dados foi proveniente de pesquisa primária, através de entrevistas utilizando questionário semiestruturado, e pesquisa secundária, através de análise documental.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS TEORIAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO

A atuação em outros mercados acontece desde os primórdios em consequência da necessidade mercantilista entre países. Por conseguinte surgiram diversos estudos com a finalidade de explicar os fenômenos ocorridos quando da negociação entre eles.

Uma das teorias mais difundidas nos estudos sobre internacionalização é a teoria das Vantagens Comparativas ou Princípio das Vantagens Comparativas, criada por David Ricardo e mencionada inicialmente em seu livro *The Principles of Political Economy and Taxation*. Ricardo (1821, *chapter 28*)

defende a tese de que a comercialização entre países, regiões ou pessoas pode ser benéfica, dando ênfase à razão de produtividade que cada país possui.

Segundo Silva e Azevedo (2012, p. 91):

As primeiras teorias sobre internacionalização remontam ao século XVI, como os escritos de autores mercantilistas, como Thomas Mun, Josiah Child, Barthélemy de Laffemas e Antoine de Montchrestien. Em 1776, Adam Smith, no clássico *A riqueza das nações*, escreveu sobre as relações de comércio entre países europeus e as novas colônias do continente americano.

O Princípio das Vantagens Comparativas é um conceito importante no estudo das modernas teorias sobre internacionalização pelo pressuposto que a partir da diversidade mundial o comércio entre nações pode ser implementado proporcionando a exportação de produtos em abundância em contraponto com importação de produtos em escassez, pelo simples fato de que um país não é autossuficiente em tudo que precisa (RICARDO, 1821). Porém, como qualquer teoria, há limitações em seu conceito, por não considerar a evolução das estruturas da oferta e da procura, das relações de preços entre negociação de produtos no comércio internacional, e do crescimento econômico dos países.

Outro conceito a ser considerado em estudos sobre o tema é o da Vantagem Absoluta, ou Vantagem Competitiva. Para Vasconcelos e Cyrino (2000) cada país se concentra em um nicho baseado nestas vantagens, beneficiando-se com a especialização em setores nos quais é mais eficiente e comercializando os seus produtos com outros países. Mesmo que um país não possua vantagem absoluta, ele pode especializar-se nos setores em que apresente vantagem comparativa.

Um estudo de Vernon (1966) que veio complementar as teorias sobre internacionalização, foi o Ciclo de Produto (VERNON, 1966). Essa teoria está baseada somente na comparação de custos de produção e comercialização. Este modelo aborda o potencial do mercado consumidor para explicar a internacionalização das empresas, porque, depois de exploradas as oportunidades e atendida à demanda do mercado no país de origem, a empresa passaria a exportar para outros países e assim daria um novo recomeço ao ciclo de vida do produto.

O Paradigma Eclético é outra teoria considerável nesta pesquisa. O conceito utiliza os princípios da teoria dos Custos de Transação para as decisões de internacionalização, reputando questões relacionadas às características das empresas, dos mercados que estimulam a diversificação e o investimento direto no exterior (DUNNING, 1988, 2000). Na visão de Williamson (1981), a teoria dos Custos de Transação parte do princípio que a decisão de uma empresa de atuar no exterior depende da análise entre os custos de coordenação da atividade dentro da estrutura da empresa e os custos de transação da operação pelo mercado, assim a empresa optará pela forma de internacionalização que ofereça mais vantagens.

Para Buckley e Casson (2000) o modelo do Paradigma Eclético também faz utilização da teoria da Internalização, pela qual uma empresa internaliza ou integra as transações ineficientes ou dispendiosas de um determinado mercado por ter melhor eficiência ou condições de absorver sua demanda.

Segundo Bueno e Domingues (2011, p. 63), “o Paradigma Eclético é composto pela análise de três tipos de vantagens para a escolha na atuação no exterior: as vantagens da Propriedade (*ownership*), de Localização (*location*) e de Internalização (*internalization*)”.

As Vantagens de Propriedade levam à manutenção do domínio do recurso utilizado pela empresa em outro país, ou seja, uma subsidiária no exterior é mantida sob o controle da empresa em relação à

marca, processo ou tecnologia. As Vantagens de Localização comparativas entre os países direcionam a escolha de determinado país para o investimento. Assim, a empresa escolhe o mercado que oferece o melhor conjunto de condições, como salários mais baixos, profissionais especializados, acesso a matéria-prima, incentivos fiscais, menor burocracia, entre outras. As vantagens de Internalização são obtidas pela construção de uma estrutura no exterior para internalizar as operações realizadas pelo mercado (DUNNING, 1988, 2000).

Na visão de Dunning (1988), ao operar no mercado externo, a empresa pode realizar as atividades internamente e, dessa forma, não assumir as transações ineficientes do mercado estrangeiro, obtendo vantagens pela manutenção da propriedade do conhecimento interno. Ao unir certas teorias, busca-se identificar os fatores que explicam a distribuição geográfica das atividades das empresas e o padrão industrial adotado.

Optar pela internacionalização requer análises profundas e diversificadas de processos e informações detalhadas sobre o mercado estrangeiro. Em artigo publicado no *Journal of International Business Studie*, os pesquisadores Johanson e Vahlne (2009) realizam uma revisão do conceito de perspectiva comportamental desenvolvido por pesquisadores da Escola de *Uppsala*. O modelo assume que existem informações disponíveis a respeito das variáveis envolvidas. A empresa passa a conhecer essas informações e, com isso, escolhe não só o mercado-alvo, mas a forma de entrar nele e os principais desafios que irá encontrar. O modelo *Uppsala* defende a ideia que no processo de internacionalização a empresa pode passar por diversas fases e modelos de negócios, com adaptações e crescimentos gradativos.

Segundo Melo e Andreassi (2012) uma forte característica defendida por este conceito é o de distância psíquica com relação à proximidade ou não da cultura, valores, práticas gerenciais, crenças e educação dos países para onde se quer internacionalizar. Além disso, as organizações também sofreram mudanças em seus modelos de gestão conforme suas evoluções. O ambiente de negócios configura-se muito mais como uma rede de relacionamentos do que como o mercado clássico com seus fornecedores e consumidores independentes. Essa rede de relacionamentos forma a base potencial para a aprendizagem.

Ainda considerando Melo e Andreassi (2012, p. 73), “estudos empíricos mostram que a propagação internacional das empresas tem início nos mercados geográficos e culturais mais próximos do mercado doméstico”. Os principais países de destino das empresas brasileiras que dão início ao processo de internacionalização são, em ordem, Portugal, México e Argentina, pois esses países apresentam alguma proximidade cultural ou geográfica com o Brasil. Os autores defendem a ideia de que os principais fatores que impulsionam a decisão para a internacionalização das empresas são a exploração do diferencial, explorar mercados ainda não atingidos, obtenção de experiências internacionais, conhecimento do país desejado e possuírem planejamento estratégico. Em contrapartida os principais desafios são garantir o padrão, treinar pessoas estrangeiras e conhecer o perfil dos consumidores locais (MELO E ANDREASSI, 2012).

De acordo com esses conceitos, seja qual for o segmento explorado pela empresa, o primeiro passo no processo de internacionalização é considerar o relativismo cultural. O estudo da cultura revela que os grupos humanos e categorias pensam, sentem e agem de forma diferente, mas não existem parâmetros científicos que permitam considerar um grupo intrinsecamente superior ou inferior a outro.

O estudo das diferenças culturais entre grupos e sociedades só é possível através de uma atitude de relativismo cultural, sem critérios absolutos. [...] é provável que a negociação tenha sucesso, quando as partes envolvidas compreendem as razões das diferenças de ponto de vista (HOFSTEDE, 2003, p. 21-22).

Segundo Herdy, Rocha e Mello (2011), a expansão internacional de empresas também acontece em bases incrementais, de modo que inicialmente ocorrem investimentos em informação, que são indispensáveis na identificação do custo e dos próximos passos. Portanto, a exportação, o investimento prévio em estruturas de distribuição no atacado e o investimento em subsidiárias em países próximos ao local do investimento, consistem nos passos iniciais de uma estratégia de investimento direto estrangeiro.

Estudos realizados por Campos (1998) determinam os motivos, pertencentes dois grandes campos, que levam as empresas a se aventurar no mercado internacional, fatores pró-ativos e fatores reativos.

Os pró-ativos são: obter vantagem nas margens; produzir um produto exclusivo; possuir vantagem tecnológica; deter informação exclusiva do mercado; lograr comprometimento com a gestão; conseguir benefícios fiscais; obter economia de escala. Os reativos são: pressão da competição; excesso de produção; declínio nas vendas domésticas; excesso de capacidade de produção; mercados domésticos saturados; e dificuldade de estar próximo dos atuais clientes atuando em outros mercados (CAMPOS, 1998, p. 28).

## 2.2 CONCEITOS DE CONTROLE GERENCIAL E SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL (SCG)

Segundo Macintosh (1994, p.1):

O termo controle pode ser considerado um dos mais controversos de nosso tempo. Metade das pessoas do mundo imagina o controle como coerção e opressão e que deveriam ter muito pouco do mesmo. Já a outra metade reclama por mais controle, percebendo-o como muito importante para regular as relações entre as pessoas e organizações e que sua ausência significaria o caos.

Para Merchant (1998), os controles gerenciais têm a função de assegurar que os planos estratégicos sejam implementados. Para isso precisam ser compreendidos, acompanhados e medidos em seu atingimento e aderência com o planejado. Complementando essa visão, Gomes e Salas (2001) defendem a ideia de que as empresas adéquam seus controles conforme suas necessidades e suas estruturas, em função das estratégias organizacionais.

Na opinião de Anthony e Govindarajan (2008, p. 2) todo sistema de controle possui pelo menos 4 elementos:

1. Mecanismo detector ou sensor – que mede o que realmente ocorre no processo que está sendo controlado.
2. Um mecanismo assessor – que determina a importância das ocorrências, fazendo uma comparação em relação a algum padrão ou expectativa do que deveria estar ocorrendo.
3. Um mecanismo realizador – (frequentemente chamado *feedback*) que altera o padrão de comportamento se o assessor indicar que ele precisa ser alterado.
4. Uma rede de comunicação – sistema que transmite as informações entre detector e o assessor e entre o assessor e o realizador.

Já os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) são instrumentos importantes na determinação da funcionalidade operacional e conseqüentemente no sucesso da gestão de organizações, auxiliando no desempenho da administração, na tomada de decisão e na busca por bons resultados. Os SCG possuem variadas classificações e podem fazer uso de medidas financeiras e não financeiras. Existe uma vasta gama de ferramentas criadas para diversos tipos de SCG como: controle de resultados, controle de pessoal, controle cultural, controle de ações, entre outros. Dependendo da viabilidade do objeto de controle, determinada ferramenta será mais indicada ou menos indicada (GOMES E SALAS, 2001).

Uma das ferramentas comumente utilizadas pelas empresas é o *Balanced Scorecard* (BSC), criada em 1992 por Kaplan e Norton, com o objetivo de resolver problemas referentes à avaliação e desempenho das organizações. O BSC foi visto como complemento das medidas financeiras tradicionais, com informações não financeiras que poderiam fornecer outras realidades cruciais para o desenvolvimento e acompanhamento da organização, além de ser uma ferramenta para equilibrar as atividades de curto prazo com objetivos a médio e longo prazo (Kaplan e Norton, 2000). O BSC se desenvolveu rapidamente em reconhecimento ao seu potencial e passou a ser visto como novo sistema de gestão estratégica (BUTLER; LETZA E NEALLE, 1997).

Outro mecanismo é a análise *SWOT* que, segundo Oliveira (2011, p. 64) foi uma ferramenta criada para “estudar a competitividade de uma organização segundo as quatro variáveis: forças, franquias, oportunidades e ameaças”.

Ainda exemplificando, nas organizações modernas é inevitável trabalhar com Controle por Resultados, o qual por sua vez acaba combinando outras formas de controle, como controles intermediários. Para Merchant (1998), o sistema de Controle por Resultado, bem como os demais, possui vantagens e desvantagens. Entre as vantagens consideradas destacam-se a facilidade de influenciar colaboradores e o aumento da criatividade. Quanto às desvantagens destacam-se indicadores ineficientes que não identificam a razão dos resultados, bem como o desconhecimento de riscos.

Desta forma 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 que o comportamento induzido pelo sistema seja consistente com a estratégia (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2008).

Portanto, a aplicabilidade dos SCG possui variadas classificações podendo ser utilizadas medidas de controle internas e externas, financeiras e não financeiras (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2008; BERRY *et al* 2005, GOMES E SALAS, 2001, GOMES 2011; MACINTOSH, 1994). O exercício do controle gerencial envolve uma complexidade de fatores relacionados especificamente à organização na qual será implantado. Fatores tais como sua estrutura, o mercado de atuação da empresa, a capacidade administrativa e de capital intelectual, o sistema operacional, entre outros. Isso envolve um minucioso trabalho do *controller* e dos executivos envolvidos para determinar a linha teórica e os SCG mais adequados às necessidades da empresa segundo suas expectativas de resultados.

De acordo com essa premissa, Gomes e Salas (2001) apresentam um resumo dos aspectos de duas perspectivas de controle: uma ampla e outra limitada.

**Quadro 1 – Perspectivas de controle**

ASPECTOS	PERSPECTIVA LIMITADA	PERSPECTIVA AMPLA
Filosofia.	Controle de cima para baixo Controle como sistema.	Controle realizado por todos. Controle como atitude.
Ênfase.	Cumprimento.	Motivação, autocontrole.
Conceito de controle.	Medição de resultado baseado na	Desenvolvimento de uma consciência

	análise de desvios e geração de relatórios. Desenho, técnicas de gestão.	estratégica orientada para o aperfeiçoamento contínuo. Melhora da posição competitiva.
Consideração do contexto social, organizacional e humano.	Limitado, ênfase no desenho de aspectos técnicos. Normas rígidas, padrões valores monetários.	Ampla, contexto social, sociedade, cultura, emoções, valores.
Fundamento teórico.	Economia, engenharia.	Antropologia, sociologia, psicologia.
Mecanismos de controle.	Controle baseado no resultado da Contabilidade de Gestão.	Formal e informal, outras variáveis, aprendizado.

Fonte: Gomes e Salas (2001, p. 25), adaptado de Amat (1993, p. 27).

## 2.3 CONTROLE GERENCIAL DE EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS

Vários autores tratam do controle gerencial de empresas internacionalizadas: Gomes (2008, 2009, 2011), Anthony e Govindarajan (2008), Merchant (1998), e Dymont (1987) são alguns exemplos. A abordagem que eles tratam é semelhante e leva em consideração as diferenças culturais entre os países, pois a mesma pode influenciar a forma como a informação gerada pelo sistema é utilizada, mesmo que não interfira diretamente no sistema de controle. Isto ocorre porque as empresas multinacionais operam em diversos países e se deparam com situações distintas, uma vez que a matriz é quem dá as diretrizes e controla as suas subsidiárias.

De acordo com Florentino e Gomes (2009), dentre os problemas de ordem culturais mais frequentes, destacam-se o idioma, os costumes, as práticas de negócio, as regras e as leis. Tais diferenças variam de forma significativa de um país para outro, dificultando a tomada de decisões sem atender para as peculiaridades dos negócios locais e suas incertezas.

Anthony e Govindarajan (2008) também destacam a política de preços de transferência e as taxas de câmbio como um problema de ordem técnica, nos sistemas de controle gerenciais utilizados em atividades no exterior.

Segundo Silva *et al* (2002, p. 13), “os riscos e incertezas que estão envolvidos no ingresso em um mercado internacional são muito maiores quando comparados ao potencial de crescimento de receitas e lucros”. É necessário então, que os interessados tenham a capacidade de maximizar suas virtudes desenvolvidas nos mercados atuais e, por outro lado, que estabeleçam nova base de competências, adaptada às circunstâncias e características dos mercados externos, a fim de que possam explorá-la em escala global.

Do mesmo modo Souza (2003, p. 259-260), defende a ideia de que:

Os riscos de expansão empresarial nos mercados internacionais são grandes e de difícil previsão. Ao equacionarem a internacionalização, as organizações devem levar em consideração diversas questões que influenciarão no controle de gestão: qual a dívida interna daquele país; sua instabilidade política; dificuldades de câmbio; aspectos legais; custos de produto e política de comunicação, entre outros.

Na opinião de Hofstede (2003), uma vez que as subsidiárias cresçam e atinjam uma autonomia em relação aos recursos estratégicos, começa a haver um problema no sistema de controle gerencial de empresas globalizadas, pois ocorre uma redução na capacidade da organização central em controlar essas estratégias.

Pesquisas realizadas no Brasil, em empresas que operam em um mesmo setor, apontam que existe novo comportamento nos sistemas de controle gerencial atualmente, com ênfase na política de resultados em contraponto ao sistema burocrático do passado. As organizações hoje estão focadas, também, com indicadores comportamentais e valorização do funcionário, além dos financeiros, metas de vendas e redução dos custos. As empresas trabalharam para aperfeiçoar o processo de internacionalização e na confirmação de que os recursos que estão sendo obtidos estão sendo aplicados corretamente na consecução de seus objetivos (FLORENTINO, GOMES, 2009; SILVA *et al*, 2002).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Buscando entender quais são as características principais dos SCG nas unidades internacionalizadas das empresas pesquisadas, foi utilizada uma abordagem qualitativa com foco nas estratégias e nas necessidades empresariais. O estudo foi descritivo, visando especificar os processos da internacionalização e suas práticas interpretativas (MARTINS, 1994).

Adotou-se estratégia de pesquisa de caso comparado, pelo qual o pesquisador investiga mais de um caso para entender o fenômeno ocorrido, uma população ou condição geral, podendo ser similares, redundantes ou variados entre si, aumentando a possibilidade de retratar a realidade estudada com maior amplitude, colocando em evidência as similaridades e diferenças entre os casos (CAMPOMAR, 1991).

Primeiramente foram selecionadas as empresas quanto à dimensão de interesses similares: ambas pertencem ao ramo de alimentício, adotam o *franchising* como negócio e possuem unidades franqueadas internacionalizadas. A seleção também se deu pelo motivo de ambas representarem papel importante no *ranking* econômico de franqueadoras em destaque de acordo com ABF (2014). Outro motivo da escolha foi à facilidade de acesso aos executivos das empresas em questão, assim como a facilidade de obtenção dos dados secundários.

Para obtenção dos dados primários, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas. Os entrevistados são executivos que ocupam cargos de Gerencia e Desenvolvimento Operacional (entrevistado E1) da *holding Brazil Fast Food Corporation* (BFFC), no caso do Bob's, e Gerencia de Franquia e Expansão (entrevistado E2), no caso da Vivenda do Camarão. Essas pessoas estão diretamente ligadas ao controle gerencial das franquias. O local das entrevistas foi na sede das empresas, em Cotia - SP e Rio de Janeiro - RJ, respectivamente, com duração aproximada de três horas.

O roteiro das entrevistas, para as duas empresas, aborda os seguintes tópicos: características gerais da empresa, processo de internacionalização, planejamento estratégico, e sistema de controle gerencial adotado. Também foram levados em consideração documentos oficiais das empresas como, por exemplo, relatórios financeiros.

Para o tratamento dos dados foi utilizada a técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2007), através da qual os dados foram interpretados e identificados em categorias de modo a favorecer o entendimento de quais os mecanismos de sistemas de controle gerencial são utilizados pelas empresas para monitoramento das unidades internacionalizadas.

#### 3.1 O CASO DO BOB'S

O Bob's foi fundado em 1952, no Brasil, pelo americano Robert Falkenburg. O conceito de *fast food* ainda nem existia no país. Em 1984, a rede iniciou seu sistema de franquias, com a abertura de duas unidades em Vitória, ES. Em 1996 a empresa foi vendida para a *holding Brazil Fast Food Corporation* (BFFC), atual detentora da marca Bob's entre outras como, *Kentucky Fried Chicken* (KFC), *Doggis*, *In*

*Bocca al Lupo e Pizza Hut*,. Na época a rede *Bob's* operava com 79 lojas e logo ampliou o número de lojas para 127 por meio de novas aquisições, principalmente em locais de maior movimento, como *shopping Centers* (BOB'S, 2013).

Em 2003 a presidência da empresa passou a ser gerida por Ricardo Bomeny, com novas mudanças na estratégia de negócios. O controlador da empresa passou a ser a rede fluminense *Big Burger*, da família *Bomeny*, que já era acionista da BFFC. Uma das mudanças era buscar parceiros para a abertura de novas lojas em locais estratégicos e de bom movimento. Assim, a rede *Bob's* se uniu à rede *Forza* de postos de combustível, ainda em 2002, de modo a triplicar sua participação na BFFC (para 60%). O *Bob's* passaria a abrir lojas nos postos que apresentassem boa localização e com bom movimento, tornando assim o negócio viável, aumentando seu faturamento e estabelecendo-se mais fortemente no mercado. Além disso, fez parceria com a rede de supermercados *Bompreço*, com sede no Nordeste (HERDY, ROCHA E MELLO, 2011, p. 5).

O *Bob's* foi reconhecido pela Fundação Dom Cabral (FDC) como uma das 14 maiores empresas no *ranking* de internacionalização de franquias em 2014 (FDC, tabela 7, p.22, 2014). A marca *Bob's* foi premiada, pelo 18º ano consecutivo, com o Selo de Excelência em *Franchising* da ABF em relação a sua atuação como franqueadora e sua boa capacidade de atuar no Sistema de *Franchising*. Apesar de a ABF ter mais de 2.700 empresas associadas, conquistar o selo é fazer parte de um grupo seletivo de empresas franqueadoras (ABF, 2014).

O valor do investimento para abertura de um ponto de venda *Bob's* varia conforme a localização do ponto de venda, a área a ser ocupada e o tipo de loja: rua, *shopping center*, *drive thru*, *store in store*, quiosque ou *BExpress by Bob's*. O franqueado investe mensalmente 4% (quatro por cento) da sua renda bruta em fundo de marketing e 6% (seis por cento) em *royalties*, baseado num faturamento médio de R\$150.000,00. Atualmente o *Bob's* possui 1145 unidades em operação, incluindo as franquias no exterior (ABF, 2014).

### 3.1.1 O CONTROLE GERENCIAL DO BOB'S

Segundo informações da empresa, a missão do *Bob's* é “satisfazer nossos clientes com os produtos mais gostosos do mercado, com qualidade, em uma atmosfera agradável, sempre servido por uma equipe motivada, e atender às expectativas de nossos investidores. Ser reconhecido como a melhor escolha entre os restaurantes de *fast food* no Brasil, com os produtos mais gostosos e com um serviço diferenciado”. Dessa forma, a empresa vem aperfeiçoando seu sistema de controle de modo a caminhar em direção a esse objetivo.

O E1 declara que a BFFC utiliza consultoria especializada em grande parte dos seus serviços, a fim de focar exclusivamente na venda. O controle de campo é feito de duas formas: através de uma firma terceirizada, para controle de qualidade dos alimentos; e através do consultor de campo, para controle gerencial. Além disso, a *holding* tem um contrato com a *Bureau Veritas*® uma consultoria multinacional francesa, que faz a auditoria operacional nas lojas. Através da auditoria são avaliados 400 itens das lojas, analisando-se a qualidade do insumo, a temperatura dos equipamentos, a forma de montagem dos sanduíches, e o tempo de atendimento, dentre outros aspectos.

De acordo com E1, no controle gerencial monitorado pelo funcionário da empresa que faz a consultoria de campo, são avaliados vários itens da loja. O resultado é um plano de trabalho para a correção do que pode ter acontecido numa situação problema ou numa não conformidade com o *check list* da empresa da consultoria contratada. Com esse procedimento é possível ajudar o franqueado em relação às vendas, ao treinamento, à motivação e a novos negócios. No caso das franquias internacionais, as visitas ocorrem de duas a quatro vezes ao ano, em cada unidade.

Conforme depoimento do respondente, “tanto nas franquias nacionais quanto nas internacionais, as unidades são avaliadas pela meta de vendas, pela avaliação operacional, e pela avaliação do cliente misterioso”. O cliente misterioso, também chamado de cliente secreto, cliente oculto, *secret shopper* ou comprador misterioso, é uma ferramenta bastante utilizada no varejo, que consiste em uma pessoa visitar um estabelecimento como se fosse cliente e posteriormente relatar a experiência através da avaliação em vários critérios, desde atendimento até qualidade do produto, conforme a necessidade pré-estabelecida da empresa contratante (KOTLER E KELLER, 2006).

Todas as unidades estão sujeitas a uma avaliação de desempenho mensal. Os resultados trimestrais dessas avaliações são apresentados e as premiações são estabelecidas. Os atendentes das lojas são avaliados pela gerência e os gerentes são avaliados pelo franqueador. Com isso eles recebem premiações que consistem no reconhecimento da empresa pelo bom trabalho realizado individualmente. A premiação ocorre em todos os níveis, inclusive no caso do franqueado.

O PE da empresa é determinado pela *holding*, a BFFC, através de reuniões que acontecem duas vezes ao ano. A primeira tem a finalidade de fazer os ajustes necessários das estratégias que foram traçadas e a segunda, no final do ano, trata da estratégia do ano seguinte. Em paralelo a isso, existem comitês, onde são envolvidos representantes de cada departamento: o Comitê de Produto, o Comitê de Expansão, o Comitê de Treinamento, o Comitê de Tecnologia, os quais são balizados pelas estratégias decididas nessas reuniões.

Ainda segundo depoimento do E1, “a organização não utiliza nenhuma consultoria para sistema de controle gerencial. Ela mesma desenvolve o seu BSC, porém com modificações bem afastadas da teoria original, com pessoal interno e utiliza outros sistemas de controle próprios, como os programas PAR e PER”. O Programa de Adequação da Rede (PAR) estabelece parâmetros de enquadramento de todos os franqueados. Todos deverão obedecer a padrões operacionais, de vendas e da parte estrutural. Já o Programa de Expansão da Rede (PER), estabelece quais franqueados estão pré-dispostos a participar da expansão da rede. No caso dos controles PAR e PER, um programa está vinculado ao outro e ambos visam o crescimento da rede de lojas.

### 3.1.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Sob o comando da *holding* BFFC, a rede *Bob's* chegou a ocupar no ano de 2000 a posição de segunda maior rede de *fast food* do país. Neste mesmo ano ocorreu o primeiro movimento de internacionalização: a empresa fechou um acordo com franqueadores para abrir cerca de 30 lojas em Portugal. A internacionalização era percebida pela direção da empresa como forma de abrir novas alternativas para o desenvolvimento da marca, permitindo à marca se estabelecer em novos mercados e contrabalançar as limitações de crescimento e o grande número de concorrentes que haviam surgido no mercado doméstico (HERDY, ROCHA E MELLO 2011, p. 4).

Além disso, havia a percepção de facilidade de levar a outras regiões o conceito de *fast food* e as estratégias utilizadas pela empresa. As semelhanças culturais e de idioma eram fatores favoráveis à internacionalização em Portugal, observando-se, neste caso, uma tendência ao conceito das vantagens comparativas. Assim, a direção da rede *Bob's* considerava que o mercado europeu era interessante, pelo seu potencial como mercado consumidor e Portugal poderia ser o passo inicial no processo de internacionalização.

Porém, a empresa enfrentou algumas dificuldades ao se internacionalizar em Portugal, devido à lentidão dos órgãos públicos. Outros problemas pareciam provir de diferenças culturais, apesar da percepção de fortes semelhanças entre os dois países. Por exemplo, como encontrar mão de obra local, chegando-se à conclusão de que os portugueses não apreciavam empregos em que fosse necessário servir outras pessoas? Esta dificuldade foi contornada utilizando-se mão de obra brasileira

disponível em Portugal. Além disto, conforme os costumes locais, o bom atendimento é recompensado com gorjetas, prática esta é proibida pela política da empresa (SILVA *et al*, 2002).

Igualmente, problemas com fornecedores, barreiras legais à importação de produtos específicos do negócio, e dificuldades de transporte e armazenamento de produtos perecíveis foram empecilhos encontrados na internacionalização para o mercado português. As dificuldades se manifestaram também com relação aos parceiros escolhidos, inclusive com a *Iberoburger*, empresa que teve a falência requerida por credores locais. Esses entraves motivaram a desativação da operação em Portugal.

Sendo assim, a rede Bob's buscou estabelecer-se em Angola como restaurante de *fast food* brasileiro de sucesso. Neste contexto, observa-se, também, a utilização do princípio da teoria de vantagem do pioneiro. A maior unidade contava com *drive-thru* (serviço de alimentação servida sem que o cliente saia do carro) e três salões de festa, utilizados para todos os tipos de celebrações. Esse rápido crescimento econômico angolano deve-se, além do idioma, à atração brasileira por aquele mercado. O Brasil é bem visto em termos políticos em Angola. As telenovelas e as músicas brasileiras fazem grande sucesso no país. Nota-se, também, a aplicação do modelo de *Uppsala* para o aprimoramento da empresa em suas posteriores empreitadas internacionais.

Em 2009 a BFFC, que também é máster franqueado da Doggis®, marca da rede de franquias de cachorro-quente, aproveitou-se do acordo firmado com a empresa chilena para oportunizar o processo de internacionalização na América Latina. Em acordo firmado entre as empresas, a BFFC pretendia abrir em cinco anos 40 lojas *Doggis* no mercado brasileiro, enquanto a empresa chilena deveria abrir 29 pontos de venda para a marca Bob's até o ano de 2012. Nestas iniciativas empresariais observa-se o conceito do princípio das vantagens comparativas.

### 3.1.3 NOVAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BOB'S

Algumas lojas foram inauguradas no Chile no ano de 2009. Neste mesmo ano a rede Bob's buscou máster franqueado para se expandir em mercados latino-americanos, com ênfase na Colômbia. O fator de atratividade, para a direção da empresa, era a pouca concorrência existente naquele país, apropriando-se assim, do princípio da vantagem comparativa. Uma das formas utilizadas pela empresa para contatar novos parceiros potenciais era frequentar feiras de franquias em outros países latino-americanos, assim como na Europa.

Com a experiência bem sucedida em Angola, onde a marca Bob's já está mais consolidada, e no Chile, onde se encontra em processo de consolidação, a *holding* planeja sua ampliação para outros países da América do Sul. Sua política de logística é a mesma adotada pela Vivenda do Camarão, ou seja, em locais mais distantes o transporte da mercadoria em geral é feito por vias aquáticas, em *containers* (equipamento utilizado para transportar carga), e o tempo de viagem pode chegar até 90 dias.

Segundo o E1, em curto e médio prazo existe a intenção de se estabelecer em países como: Bolívia, Venezuela e Colômbia. A intenção é de fazer associações com empresas locais para haver a troca das marcas, a exemplo da experiência que foi feita no Chile. Tendo em vista que a empresa parceira chilena também tem lojas na Colômbia, esse seria um destino natural, já que facilitaria bastante a logística e a operação da loja, conforme defendem os princípios do paradigma eclético e do custo de transação.

## 3.2 O CASO DA VIVENDA DO CAMARÃO

A Vivenda do Camarão, pioneira em franquias de frutos do mar no país, surgiu em 1984 com o intuito de oferecer a sofisticação e a qualidade do camarão a preços acessíveis. A empresa está sediada em

Cotia, SP, onde também funciona a Central Processadora de Alimentos (CPA). Na unidade fabril de 3.500 m<sup>2</sup>, são processadas cerca de 70 toneladas de pescados por mês, 2.000 (duas mil) por ano, o que torna a Vivenda a maior compradora de camarão da América Latina (ABIA, 2014). Atualmente a empresa emprega 2.100 colaboradores aproximadamente, 1.600 funcionários diretos e 500 funcionários indiretos na rede franquias, através de 134 lojas próprias e 61 franqueadas, números levantados até a conclusão deste trabalho. A empresa comercializa, de forma considerada inédita, frutos do mar em todo o hemisfério sul, possuindo ainda certificação para exportação de alimentos prontos para os Estados Unidos da América e para a Comunidade Europeia (VIVENDA DO CAMARÃO, 2013).

A Vivenda do Camarão foi reconhecida pela Fundação Dom Cabral (FDC), como uma das 50 maiores empresas no *ranking* de multinacionais brasileiras em 2014 (FDC, tabela 6, p.21, 2014). Pela ABF recebeu em 2014, pelo 12º ano consecutivo, o Selo de Excelência em Franchising, o ISO 9000 das franquias. A rede também foi condecorada com o troféu *Hors Concours* na categoria Restaurante do Prêmio *Alshop*, por ganhar três vezes consecutivas, pelo voto do consumidor, além de ter ficado em 2º lugar no prêmio cedido por Pequenas Empresas Grandes Negócios (PEGN) no quesito Melhores Franquias do Brasil EM 2012 (ABF, 2014).

Uma unidade em operação fatura, em média, R\$ 110 mil por mês, com lucro líquido entre 15% e 20%. O prazo para retorno é de 24 a 36 meses. A estratégia de vendas da empresa é oferecer a mesma qualidade exigida pelos importadores, porém a preços populares.

### 3.2.1 O CONTROLE GERENCIAL VIVENDA DO CAMARÃO

A empresa declara que a missão da Vivenda é “tornar o camarão e os mais diversos frutos do mar acessíveis para as pessoas, sem perder sua sofisticação, requinte e, o mais importante, a qualidade”. De acordo com o entrevistado, a visão de negócio da Vivenda é “ser reconhecida como a melhor escolha entre os restaurantes especializados em frutos do mar no Brasil e no exterior, com as receitas mais gostosas, um serviço diferenciado e preços justos”.

O E2 declara que o Planejamento Estratégico (PE) da empresa é realizado anualmente, avaliado por análise de desempenho, por departamento considerando as metas individuais, orçamentos, análise de resultados, expectativas e projeções para o próximo período. A empresa utiliza um modelo próprio, baseado nos aspectos do BSC, para elaborar esse trabalho, realizando análise de mercado, proveniente de relatórios internos e da rede de franquias. No caso da expansão internacional esse plano é traçado após a diretoria determinar as regiões que serão trabalhadas, de acordo com pesquisas primárias e secundárias desenvolvidas pela própria empresa, modelo cujos aspectos são similares aos da análise SWOT. Posteriormente os projetos de cada departamento são incorporados à sua divisão de diretoria e finalmente ao PE geral da empresa, incluindo a revisão dos valores e a visão da empresa. No entanto esse PE sofre alterações durante o decorrer de sua execução de acordo com oscilação do mercado, novas oportunidades, crises financeiras, entre outros aspectos.

Durante o ano, semanalmente, a empresa reúne os principais executivos e realiza uma reunião de pauta programada, com duração aproximada de quatro horas, onde são discutidos os mais diversos assuntos. Financeiramente o sistema de controle gerencial apontado pela empresa, com relação à rede de franquias, envolve a análise de desempenho mensal das unidades de acordo as metas de vendas estipuladas; e a lucratividade das unidades individuais e por região, avaliada com base no demonstrativo financeiro. No caso do controle interno da empresa, a avaliação é feita através do cumprimento do orçamento, o qual é elaborado individualmente e por setor.

### 3.2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo o E2, a primeira tentativa de internacionalização da Vivenda do Camarão aconteceu na Europa, aonde a empresa chegou a franquear para um mesmo parceiro cinco unidades em Portugal. Nesta época também existiu uma unidade própria na Espanha. Porém, apesar do sucesso das unidades franqueadas, foi justamente a inabilidade de um controle gerencial melhor elaborado o motivo da desistência em continuar operando naquele país.

Os principais motivos que levaram a organização a desistir daquelas unidades franqueadas foram que o franqueador não tinha dados suficientes para analisar o desempenho do franqueado, a sua fidelidade à marca, nem havia garantia que a comercialização dos seus produtos seria exclusivamente através das lojas franqueadas. Constatando o descumprimento da funcionalidade de franquia por parte do franqueado em vários aspectos, a empresa optou por não renovar o contrato. Consequentemente a unidade própria da Espanha também foi desativada.

Após a experiência em Portugal, foi à vez de Santo Domingo, na República Dominicana. Desta vez a empresa estava mais preparada no ponto de vista operacional. Contudo problemas relacionados ao mercado local, devidos a má administração logística do *shopping* onde estava instalada, acarretaram inevitavelmente o encerramento das atividades daquela unidade. Em 2014 a empresa já soma seis unidades no exterior, divididas entre Paraguai e EUA. A opinião do E2 é categórica ao afirmar que “através das experiências anteriores a Vivenda está trabalhando no processo de expansão internacional com um planejamento melhor elaborado”.

### 3.2.3 NOVA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA VIVENDA DO CAMARÃO

A empresa adotou algumas estratégias para a entrada no mercado estrangeiro, além da análise do panorama político e econômico mundial. Considera-se desde a definição do perfil do franqueado até o cuidado com a escolha do ponto. O franqueado será preferencialmente um brasileiro que more no local, ou um nativo que conheça o Brasil. Quanto ao ponto, o fluxo de pessoas é analisado, assim como se na vizinhança existem marcas fortes, verificando-se assim, uma tendência à utilização do modelo da vantagem comparativa. Os executivos da empresa também consideram vários fatores peculiares à região, além do desconhecimento da marca, e muitas vezes do produto não ser habituais no cardápio da população.

Para trabalhar a expansão nos EUA e Europa foi adquirida, através de uma empresa estrangeira especializada em *branding*, a patente da marca *Shrimp House* que é a bandeira internacional da marca, porém sem descaracterizar seu conceito. A empresa utiliza “Vivenda do Camarão” na América Latina e “*Shrimp House*” nos EUA e Europa. Planos imediatos apontam maior atenção para os países da América Latina como Venezuela, Chile, Colômbia e o próprio Paraguai. Também existem pesquisas realizadas para verificar o mercado Angolano.

Nos EUA, por exemplo, a ideia era implantar unidades próprias em parceria com investidor local. Porém, em um segundo momento foi decidido se o crescimento da rede naquele país seria somente com lojas próprias ou franquias, talvez seguindo o mesmo modelo do Brasil, isto é, leva-se em consideração o custo estrutural local em manter uma unidade própria, pois uma das vantagens da franquia é o custo local zero para o franqueador. Uma vez criada uma estrutura para gerir uma loja própria em certa localidade, a empresa segue utilizando a mesma estrutura para atender outras unidades próximas, optando assim por unidades próprias. Neste caso descarta-se a possibilidade de franquear a marca naquela região. Observa-se nesta característica de gestão uma tendência às teorias do paradigma eclético com ênfase no custo de transação.

Por conta das experiências internacionais anteriores, na nova fase da expansão internacional a franquia segue os padrões nacionais de SCG. O sistema tecnológico de informação (TI) é adaptado à língua e à moeda ou moedas utilizadas comercialmente. No Paraguai, por exemplo, o sistema precisou ser adaptado para financeiramente considerar o Real, o Guarani e o Dólar. As mudanças ocorridas são basicamente em relação aos selos de licenciamento para comercialização do produto em relação às exigências da vigilância sanitária local. Assim, os relatórios gerenciais, em relação à sua qualidade, são adaptados a cada região. Segundo relato textual do gerente da Vivenda, “a estrutura de controle gerencial para a rede nacional também supre o planejamento internacional”. Apenas o capital humano sofre alteração quanto à necessidade da contratação de consultores regionais bilíngues.

A logística de abastecimento é planejada de acordo com a distância. O caso da América Latina permite obedecer ao mesmo intervalo do Brasil, 21 dias, visto que no país também há dificuldades de tempo no transporte como, por exemplo, para a Amazônia e Pará. Nestes locais mais distantes o transporte da mercadoria em geral é feito por vias aquáticas, em *containers*, e o tempo de viagem chega há 90 dias. Em relação à necessidade de aquisição de produtos, como bebidas e verduras, junto a fornecedores locais, há exigência de aprovação do controle de qualidade da Central Processadora de Alimentos (CPA). Neste caso, a empresa possui uma listagem de marcas já homologadas de acordo com o país que se pretende instalar. Para bebidas, por exemplo, essas empresas já possuem comercialização globalizada.

#### 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo apurou que as duas empresas pesquisadas apropriaram-se de alguns aspectos teóricos de Internacionalização, conforme suas necessidades, metas de crescimento e estratégias para consolidação de suas marcas no mercado estrangeiro.

**Quadro 2** - Principais conceitos utilizados pelas empresas pesquisadas no processo de Internacionalização

Teoria / Conceito	Fator mais evidente de apropriação do conceito pela franqueadora	
	Bob's	Vivenda do Camarão
Princípio das Vantagens Comparativas	Diversificação de mercado.	Diversificação de mercado.
Vantagem Absoluta e Vantagem do Pioneiro	Força da marca como a maior rede de <i>fast food</i> brasileira.	Oferecer <i>fast food</i> produzidos com frutos de mar, além de oferecer pratos típicos brasileiros em terras estrangeiras.
Ciclo de Produto	Garantir a permanência da empresa no mercado.	Garantir a permanência da empresa no mercado.
Paradigma Eclético	Vantagem de Custo de Transação na implantação das unidades em mercados estrangeiros.	Vantagem de Propriedade e de Internalização.
Modelo <i>Uppsala</i>	Entrada em mercados parceiros.	Entrada em mercados com relativismo cultural e/ou geridos por brasileiros que vivem no local.
Fatores Pró-ativos e Reativos	Obter economia em escala; mercado doméstico saturado.	Produzir um produto exclusivo; pressão da competição.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Em ambos os casos, quando da internacionalização, a coincidência de preferência inicial foi por países com aproximação da língua, conforme conjectura Hofstede (2003). A decisão de internacionalizar ocorreu de forma fortuita e não planejada como estratégia, mais sim por motivo de surgimento de oportunidade, como, por exemplo, um parceiro internacional. Talvez por estes motivos seus controles gerenciais não foram adequados para medir a aderência à estratégia de expansão internacional, que deveria ser próxima a uma estratégia de prospecção, conforme defende Macintosh (1994).

As duas franqueadoras possuem missões, visões e valores formulados em consonância com suas estratégias e divulgados de modo globalizado, conforme conceitos defendidos por Merchant (2007), Oliveira (2011) e Gomes e Salas (2001). O desenvolvimento e a aplicabilidade do PE são voltados para garantir o funcionamento da rede de forma padronizada, incluindo as unidades internacionalizadas.

**Quadro 3 – Desenvolvimento do Planejamento Estratégico pelas empresas pesquisadas**

Quem participa do processo		Quando é realizado	Como
<b>Bob's</b>	A Holding BFFC.	2 vezes ao ano	<ul style="list-style-type: none"> <li>A primeira tem a finalidade de fazer ajustes necessários das estratégias que foram traçadas.</li> <li>A segunda elabora estratégias para o ano seguinte.</li> </ul>
<b>Vivenda do Camarão</b>	Todos os departamentos mediante aval da diretoria.	1 vez ao ano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baseada na análise de desempenho do ano anterior.</li> </ul>

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Pelo que foi apurado na pesquisa primária, os elementos de mecanismos detector, assessor, realizador e de comunicação que devem constituir o controle gerencial, pela visão de Anthony e Govindarajan (2008), funcionam sem adaptações sistemáticas para operacionalizar as unidades do exterior e são utilizados, também, com intuito de assegurar que o controle de gestão das franquias esteja seguindo o mesmo padrão do restante da rede.

No que diz respeito aos instrumentos relacionados ao SCG, a pesquisa constatou que as duas empresas realizam o controle gerencial utilizando medidas financeiras e não financeiras adequadas às necessidades de suas metas, como salienta o conceito de Gomes e Salas (2001). As ferramentas são personalizadas conforme as especificidades de cada empresa, e por vezes sofrem mudanças, diferenciando-se do conceito original.

**Quadro 4 – Ferramentas gerenciais utilizadas nas unidades internacionalizadas**

Medidas	Principais objetivos	
	Bob's	Vivenda do Camarão
BSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar o desempenho em vendas; perspectiva do cliente; processos internos e resultados financeiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auxiliar na elaboração, na implantação e no cumprimento do PE com relação às metas quantitativas.</li> </ul>
Análise SWOT	# Entrevistado não mencionou.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilidade de Expansão territorial, analisando os resultados de pesquisas.</li> </ul>
Controle por Resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medir a gestão de desempenho com relação à lucratividade.</li> </ul>	# Entrevistado não mencionou.

Orcamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir a lucratividade do franqueado</li> <li>• Analisar e projetar as metas de vendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estipular metas quantitativas internas da empresa em conformidade com o PE.</li> <li>• Projetar a expansão.</li> </ul>
Programa Adequação da Rede (PAR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece parâmetros de enquadramento da rede com relação ao padrão operacional, de vendas e estrutural.</li> </ul>	# Não possui.
Programa de Expansão da Rede (PER).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece quais franqueados estão aptos a participar da expansão da rede.</li> </ul>	# Não possui.
Consultoria de Campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizada de 2 a 4 vezes ao ano para controlar o desempenho operacional e confrontar com resultados da consultoria terceirizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar a padronização da franquia.</li> </ul>
Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apurar percentual de cobrança do fundo de propaganda.</li> <li>• Apurar percentual <i>royalties</i>.</li> <li>• Analisar o faturamento da franquia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar o desempenho financeiro das unidades.</li> <li>• Analisar a lucratividade das unidades.</li> <li>• Medir o Custo da Mercadoria Vendida (CMV).</li> </ul>
Procedimento Operacional Padronizado (POP).	# Não possui.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a qualidade dos produtos nas lojas.</li> <li>• Agilizar o tempo de entrega dos pratos.</li> </ul>
Cliente Misterioso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir a qualidade do serviço.</li> </ul>	# Não praticado nas unidades do exterior, ainda.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A presença da TI nas duas franquadoras se faz através de um SCG tecnológico desenvolvido para reunir as informações das ferramentas de medidas apresentas no quadro 3. No Bob's os resultados são divulgados quadrimestralmente com estabelecimentos de premiações. Na Vivenda do Camarão os resultados são apresentados na análise anual. As duas utilizam relatórios quantitativos e qualitativos, emitidos pelos sistemas, para demonstração de suas análises que apontam detalhadamente: receita de vendas, custo de mercadorias, estoques, despesas operacionais e administrativas, e o resultado financeiro total de cada unidade.

Em relação à perspectiva do Controle Gerencial, conforme visão de Gomes e Salas (2001), a pesquisa observou, através das entrevistas, um comportamento heterogêneo em ambas as empresas.

#### Quadro 5 - Perspectivas de controle detectado nas empresas pesquisadas conforme entrevista

ASPECTOS	Bob's	Vivenda do Camarão
Filosofia	Ampla	Limitada
Ênfase	Ampla	Limitada
Conceito de controle	Ampla	Ampla e Limitada
Consideração do contexto social, organizacional e humano.	Ampla	Ampla
Fundamento teórico	Limitada	Limitada
Mecanismos de controle	Ampla e limitada	Ampla e Limitada

Fonte: Desenvolvido pelos autores, baseado em Gomes e Salas (2001).

Nas duas empresas pesquisadas percebe-se a inexistência de adequações específicas dos controles gerenciais por conta da internacionalização, concluindo-se que a estrutura básica do modelo brasileiro de controle de gestão foi mantida. Inicialmente, o obstáculo das empresas foi adequarem-se às exigências burocráticas e alfandegárias para instalarem-se em países estrangeiros. Porém, posteriormente, tais exigências foram vencidas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo procurou responder a questão principal proposta, realizando uma comparação entre o Controle Gerencial exercido pelas empresas Bob's e Vivenda do Camarão tanto no processo da Internacionalização, quanto na operação das unidades que funcionam no exterior. Ao avaliar a tática utilizada por cada franqueadora para garantir suas estratégias originais de padronização, constatou-se a inexistência de adequações específicas nos SCG das franquias que estão localizadas em outros países. De modo que, os mecanismos utilizados, apresentados no quadro 3, nas unidades do exterior são os mesmos da rede nacional, mantendo o formato personalizado conforme a especificidade e necessidade de cada empresa.

Vale ressaltar que as ferramentas auxiliares determinantes utilizadas para analisar a expansão internacional são: no caso da Vivenda do Camarão, a empresa utiliza as técnicas da análise *SWOT* para determinar as regiões a serem trabalhadas; No caso do Bob's estabeleceram-se outros sistemas de controle próprios, como o Programa de Adequação da Rede (PAR) e o Programa de Expansão da Rede (PER).

De modo geral, o processo de internacionalização manteve os mesmos mecanismos de controle gerencial que permitem analisar principalmente o orçamento, a gestão de desempenho, a lucratividade, a qualidade dos produtos, entre outros aspectos. Apesar em alguns aspectos os resultados apontarem um distanciamento entre conceitos teóricos e empíricos com relação às características dos SCG projetados pelas empresas, não foram observados nenhum tipo de comprometimento impactante no *modus operandi* de gestão da rede.

Os diferenciais destacados são a contratação de consultores bilíngues, a adequação da moeda estrangeira no sistema operacional quantitativo, e a escolha da implantação de franquias no exterior, preferencialmente em países de língua portuguesa ou de origem latina.

Conforme observado no quadro 2, com relação aos conceitos teóricos, nas duas empresas foram observadas, a utilização de princípios das teorias de vantagem comparativa, paradigma eclético e custo de transação, e do modelo de *Uppsala*, entre outras, de acordo com cada situação vivenciada internacionalmente.

Como sugestão para novas pesquisas, os autores recomendam o desenvolvimento de estudos mais abrangentes, tanto em número de empresas analisadas quanto em mecanismos de SCG utilizados, no sentido de se formar um panorama do setor de alimentação, no que diz respeito aos mecanismos de controle gerencial e do processo de internacionalização das organizações.

## REFERÊNCIAS

ABF. *Associação Brasileira de Franchising*. Disponível em: <<http://portalabf.com.br>>. Acesso em: 19.04.2014.

ABIA. *Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação*. Disponível em <<http://www.abia.org.br/vst/default.asp>>. Acesso em 16.04.2014.

- ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. *Sistema de Controle Gerencial*. São Paulo: McGraw-Hill, 12ª, ed., 2008.
- AMAT, J.M. *Modelo integrativo del control de gestión*. Madri: Instituto de Empresa, 1993.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2007.
- BERRY, A.; BROADBENT, J.; OTLEY, D. *Management control: theory issues and practices*. 2ed. London. Macmillan Press, 2005.
- BFFC. *Brazil Fast Food Corporation*. Site da empresa. Disponível em <<http://www.bffc.com.br/balancosocial2010/pg01.html>>. Acesso em: 11.05. 2014.
- BOB'S. *Site da empresa*. Disponível em: <<http://www.bobs.com.br/o-bobs>>. Acesso em: fev. 2014.
- BUCKLEY, P; CASSON, M. *The future of multinational enterprise*. 25th Anniversary Edition. London: Macmillan, 2000.
- BUENO, J.; DOMINGUES, C. Estratégias de internacionalização de empresas emergentes: um estudo comparativo de casos brasileiros. São Paulo: *Future Studies Research Journal*, v. 3, n. 2, pp. 59 – 87, 2011.
- BUTLER, A., LETZA, S.T., NEALLE, B. Linking the balanced scorecard to strategy. Austria: *Long Range Planning*, v. 30, n. 2, p. 242-253, 1997.
- CAMPOMAR, M. O uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.
- CAMPOS, J. *Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana, 1998.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an evolve for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, v. 9, n. 2, p. 163-190, 2000.
- DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-13, 1988.
- DYMENT, J. Strategies and management controls for global corporations. *The Jornal of Business Strategy*, v.7, n.4, p. 20-6, 1987.
- FDC. *Ranking FDC das multinacionais brasileiras 2014*. São Paulo: Fundação Dom Cabral, 9ª edição, pp. 52, 2014. Disponível em: <[http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/ranking\\_fdc\\_multinacionais\\_brasileiras2014.pdf](http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/ranking_fdc_multinacionais_brasileiras2014.pdf)>. Acesso em: 20.09. 2014.
- FLORENTINO, M.; GOMES, J. Controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas: empresas do setor de serviços - o caso da SPOLETO. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, DF, v. 12, n. 2, p. 24 – 34, 2009.
- FONSECA, J.; GOMES, J. A influência da tecnologia da informação no controle gerencial de empresas internacionalizadas de cosméticos no Brasil. *XVI Congresso AECA*, 2011. . Disponível em <[http://www.aeca.es/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xvicongresoaeaca/cd/146d.pdf](http://www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xvicongresoaeaca/cd/146d.pdf)>. Acesso em: 16.08.2013.
- GOMES, J. Management Control in Internationalized Brazilian Companies: A Four Case Comparative Study. *Global Business Review*, v. 12, n. 3, p. 367–376, 2011.
- GOMES, J.; SALAS, J. *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.

HERDY, B.; ROCHA, M; MELLO, R. Brazilian Fast Food Corporation: Internacionalização da Rede Bob's. *III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – EnEPQ*, João Pessoa, novembro 2011.

HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo Lda, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsider ship. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

KAPLAN, R; NORTON, D. *Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, P; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MACINTOSH, N. *Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach*. John Wiley & Sons, Chichester, UK, 1994.

MARTINS, G. Metodologias convencionais e não convencionais e a pesquisa em administração. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 00, nº 0, 2º sem, 1994.

MELO, P; ANDREASSI, T. *Franquias Brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MERCHANT, K. A. *A Função de Controle de Gestão*. Divisão de Pesquisa, Pós-Graduação da Escola de Administração de Empresas, Universidade de Harvard, 1982.

MERCHANT, Kenneth A. *Modern management control systems: text & cases*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

MERCHANT K. A. *Management Control Systems*. 2 ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2007.

OLIVEIRA, D. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e praticas*. São Paulo: Atlas, 29ª. Ed. 2011.

RICARDO, D. On the Principles of Political Economy and Taxation. London: *Library of Economics and Liberty*, 1821. Disponível em <http://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP.html>. Acesso em: 10.08.2013.

SILVA, C. *et al.* Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas: O Caso do Bob's. *EnANPAD*, 2002.

SILVA, V.; AZEVEDO, P. *Teoria e pratica do franchising*. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

SOUZA, J. *Tendências contemporâneas de gestão*. São Paulo: PC Editorial, 2ª Ed., 2003.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, out./dez. 2000, São Paulo, v. 40, p. 20-37. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a03.pdf>>. Acesso em: 16.01.2013.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*. v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.

VIVENDA DO CAMARÃO. *Site da empresa*. 2013. Disponível em <<http://www.vivendadocamarao.com.br/home/index.asp?paOpcao=3>>. Acesso em: 04.02.2014.

WILLIAMSON, O. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*, v. 87, n. 3, p. 548–577, 1981.