

Avaliações dos impactos no controle gerencial em diretoria global de serviços compartilhados: estudo de caso na indústria da mineração

Quando em processo de internacionalização, as corporações podem determinar às suas Unidades de Negócio semelhanças às realidades das suas matrizes como padronização de procedimentos, custos operacionais per capita, modelagem de avaliação de desempenho, entre outros influenciáveis ao Sistema de Controle Gerencial. Mas a aderência a tais semelhanças pode ser minimizada por aspectos e realidades locais, que podem traduzir alterações no referido controle gerencial. O estudo de caso apresentado busca qualificar e analisar os possíveis impactos nos sistemas de controle gerencial da controladora, a partir da avaliação do processo de internacionalização das atividades de uma diretoria de serviços compartilhados na indústria da mineração, em decorrência da absorção das atividades-meio de uma empresa incorporada, localizada no exterior. Foram efetuados questionários qualitativos com gestores e empregados sênior, que detinham posições de liderança e/ou estavam envolvidos no processo de internacionalização da Unidade de Negócios (UN). Em função das diferenças encontradas na controladora estrangeira, os resultados mostraram que os impactos no Controle Gerencial foram inicialmente relevantes e de solução não simples: houve impactos nas rotinas de atendimento, necessidade de time dedicado e paralelismo operacional, entre outros, contrariando parcialmente o conceito de serviço compartilhado e influenciando custos de transação e métricas praticadas. Também houve relevante aprendizado à controladora mediante desafios envolvendo a cultura organizacional, idiomas e legislações distintos, além de posição neófito no negócio incorporado. Como relevância espera-se que este trabalho possa contribuir na tomada de decisão das firmas internacionalizadas, permitindo a delimitação de trade-off para o portfólio de serviços compartilhados geridos no exterior.

Palavras-chave: Controle Gerencial; Incorporações de Empresas Internacionais; Centro de Serviços Compartilhados; Impactos Gerenciais.

Assessments of the impacts on management control in a global shared services board: a case study in the mining industry

When in the process of internationalization, corporations can determine to their Business Units similarities to the realities of their headquarters, such as standardization of procedures, per capita operating costs, performance evaluation modeling, among others influencing the Management Control System. But adherence to such similarities can be minimized by local aspects and realities, which can translate into changes in the aforementioned management control. The case study presented seeks to qualify and analyze the possible impacts on the parent company's management control systems, based on the evaluation of the internationalization process of the activities of a shared services directorate in the mining industry, as a result of the absorption of the means of an incorporated company located abroad. Qualitative questionnaires were carried out with managers and senior employees who held leadership positions and/or were involved in the process of internationalization of the Business Unit (BU). Due to the differences found in the foreign subsidiary, the results showed that the impacts on Management Control were initially relevant and not a simple solution: there were impacts on service routines, the need for a dedicated team and operational parallelism, among others, partially contradicting the concept of shared service and influencing transaction costs and metrics practiced. There was also relevant learning for the parent company through challenges involving organizational culture, different languages and legislation, in addition to a neophyte position in the merged business. As relevance, it is expected that this work can contribute to the decision-making of internationalized firms, allowing the delimitation of trade-offs for the portfolio of shared services managed abroad.

Keywords: Management control; Incorporations of International Companies; Shared Services Center; Management Impacts.

Topic: **Planejamento, Estratégia e Competitividade**

Received: **11/10/2021**

Approved: **22/12/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Moacir Porto Ferreira 

Universidade do Grande Rio, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/9130891586049858>

<http://orcid.org/0000-0002-1913-2762>

moacir.ferreira@unigranrio.br

Josir Simeone Gomes 

Universidade do Grande Rio, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/1636507410124631>

<http://orcid.org/0000-0002-2721-1786>

josirgomes@gmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.004.0016

Referencing this:

FERREIRA, M. P.; GOMES, J. S.. Avaliações dos impactos no controle gerencial em diretoria global de serviços compartilhados: estudo de caso na indústria da mineração. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.4, p.228-240, 2021. DOI:

<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.004.0016>

INTRODUÇÃO

A gestão das corporações enfrenta um desafio constante. Manter suas operações alinhadas com seus princípios, e de acordo com a legislação, impõe ao gestor a necessidade de criar mecanismos de controle, de maneira que a atuação empresarial seja gerida em ambiente com riscos menores. Estes mecanismos e suas aplicações promovem a cultura de governança. Sob a ótica da governança, a transparência é um dos aspectos que contribui para minimizar o risco de assimetria de informações – o que torna mais fácil verificar e corrigir possíveis iniquidades na organização (BRONSTEIN, 2016).

Ainda que o ambiente empresarial promova de forma esclarecida suas orientações ou diretrizes, a clara compreensão e orientação para o cumprimento não são asseguradas, incluindo maneiras deliberadas de não execução, por razões diversas. Há, assim, necessidade de um processo de governança da corporação que permita que os interesses dos acionistas sejam protegidos dos interesses dos executivos, apregoados na Teoria da Agência (PARENTE et al., 2020).

Em uma centralização, as unidades operacionais podem ter dimensões de amplitudes regionais, ou mesmo nacionais, permitindo a estandardização de processos, rateio per capita, compliance mais robusto e aplicação, caso seja pertinente, de acordo de nível de serviço.

Esta oportunidade de rearranjo com citadas centralização e padronização caracterizam uma oportunidade administrativa comumente denominada de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), cujos porte, portfólio e locais de aplicação dependem de decisões estratégicas.

A aplicação de um CSC nacional é corriqueira nos meios empresariais no Brasil e no globo, com modelos considerados *benchmark e ranking* anuais de excelência. A centralização pode permitir melhor governança, dado que as decisões envolvendo as atividades-meio deixam de ser efetuadas pelas Unidades de Negócio.

Desta forma, na centralização de processos há oportunidade da permissão de uma visão única, centrada, de como toda a corporação pode executar tarefas semelhantes, deixando às unidades de negócio a perspectiva de execução das atividades-fim. Este regramento, outrossim, deixa as decisões mais *burocráticas*, embora a tendência seja de controle mais preciso e alinhamento mais aderente às orientações da governança.

Ao controle gerencial cumpre o papel de alinhamento das estratégias, governança e resultados obtidos pela corporação. Os conceitos envolvendo controle gerencial normalmente se assentam sobre o controle financeiro. A afirmativa é verdadeira, mas não suficiente. O controle gerencial possui amplitude maior, cuja abrangência remete, inclusive, a fatores intangíveis (GOMES, 1983).

Um cento de serviços internacional não possui literaturas robustas que versem suas características, com operações centralizadas e locais, métricas únicas e um modelo único de operação, gestão e controle gerencial.

Dessa forma se explana a questão principal deste artigo: **que tipos de impactos foram observados no sistema de controle gerencial da empresa Controlada, quando da absorção das operações de uma de**

suas coligadas no exterior? Idiomas, leis, costumes, normatizações, entre outros, produzem impactos no sistema de controle gerencial. Porém quais são e quais as características de tais impactos, sob a ótica do objeto estudado?

Este trabalho pretende descrever transformações, intensidade e diferenças no processo de controle gerencial em uma divisão de uma empresa de mineração transnacional, que através de um Centro de Serviços Compartilhados Global, centralizava diversas atividades-meio tais como: Financeiro, Suprimentos, T.I., Apoio, Patrimônio e Serviços de Apoio, inicialmente administradas pelas Unidades de Negócios.

Tal estudo preenche parcialmente a lacuna bibliográfica ao discorrer sobre os impactos iniciais, ao trazer à luz lições aprendidas na incorporação de unidades estrangeiras e permitir reflexão àquelas empresas que detenham atividades-meio - características de serviços compartilhados – sobre riscos acerca de operações transnacionais.

Os resultados do estudo mostraram que houve necessidade de paralelismo operacional, contrariando o conceito de centralização e causando influência no controle gerencial, ocorrido por fatores diversos, como por exemplo, idioma e posição geográfica.

REVISÃO TEÓRICA

O controle gerencial

O termo passa a ser difundido pelas abordagens feitas por Anthony et al. (2002), Lorange et al. (1974), Falmholtz (1979) e Gomes (1983). Para Anthony et al. (2002), o controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização para que obedeçam às estratégias adotadas. O controle gerencial, porém, não possui tratativas binárias, com rigidez temporal e inevitável. Deve-se atentar a outros elementos como: legislação, costumes, taxas de câmbio, economia global, comportamentos culturais e muitos outros, que avaliados isoladamente não são capazes de conduzir a corporação ao desempenho aguardado.

Gomes (1983) descreve que questão relevante é a discussão entre quantidade e qualidade do controle, a saber: o que, como, quando e quanto controlar são variáveis que a gestão deve atentar na elaboração de seus indicadores mais relevantes.

Afirma Anthony (1965) que o controle gerencial é o processo através do qual os recursos obtidos são corretamente aplicados na busca dos objetivos da empresa. O objetivo do controle gerencial é obter o foco único, denominado por aquele autor de *Goal Congruence*, descrito como a integração de múltiplos objetivos, dentro de uma organização ou entre vários grupos (ANTHONY, 1965).

Lorange et al. (1974) enumeram o caráter orgânico do controle gerencial, afirmando que o planejamento de longo prazo tem impacto no sistema de controle gerencial, assim como o controle financeiro não está imune a falhas por aspectos não financeiros, por exemplo. Lorange et al. (1974) atentam para que o controle gerencial não se enquadre no definido pelos autores como controle “cibernético”.

Flamholtz (1979) afirma que o controle gerencial é visto como sendo o processo de influenciar o

comportamento dos membros da organização aumentando a probabilidade das pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos da organização.

Machintosh (1994) argumenta que as organizações agem sobre seu ambiente através do planejamento estratégico, ao invés de simplesmente adaptar-se ao mesmo. O modelo proposto por Macintosh (1994) está representado na figura 1.

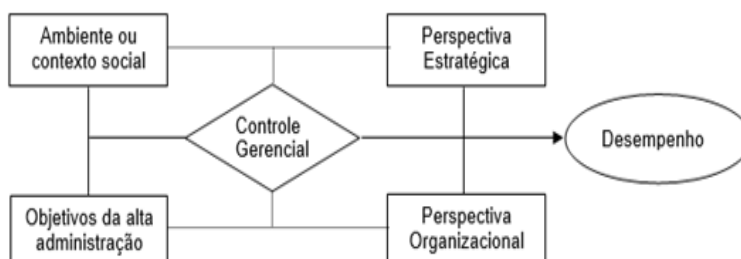


Figura 1: Perspectiva estratégica para o desempenho. Fonte: Rodrigues (2006, citado por MACHINTOSH, 1994) com adaptações.

O cerne de qualquer sistema de controle consiste em um sistema preditivo, o qual é usado para avaliar os efeitos potenciais de alternativas de ação (SILVA et al., 2010; MARTINEWSKI et al., 2001). O enfoque dado, então, se mostra de caráter econômico ou de caráter comportamental.

A internacionalização de empresas

Bouças et al. (2010) afirmam que parcerias estrangeiras, investimentos estrangeiros e agrupamentos internacionais representam caminhos exequíveis para facilitar o intercâmbio do conhecimento e das estratégias empresariais.

Diferentemente de empresas que possuem apenas um mesmo tipo de exigência de uma região, firmas internacionais possuem demandas mais complexas e interações que possam influenciar suas práticas (NASCIMENTO et al., 2020).

A literatura versada sobre o tema mostra que alguns autores Bartlett et al. (1992); Canals (1994); Dymont (1987) definem as empresas internacionalizadas em: a. *Exportadoras*: ficam no país de origem e exportam os produtos; b. *Multinacional*: utiliza-se de oportunidades domésticas e busca criar exemplares da matriz no exterior. c. *Global*: busca vantagens competitivas em operações globais, com atividades críticas em poucos países. d. *Transnacional*: normalmente referência em eficiência econômica, capacidade de responder localmente e capilaridade de informações entre a corporação. Visa eficiência pela oportunidade de obter vantagem competitiva global.

O modelo de internacionalização está focado na aquisição gradual, integração e uso de conhecimento sobre mercados estrangeiros e operações (BOHN, 2020).

O conjunto de fatores que afetam o desempenho internacional das empresas é bastante variado e complexo. Ainda não há um consenso em relação aos modelos explicativos e de predição acerca do desempenho organizacional de empresas internacionalizadas (COSTA et al., 2017).

O formato de internacionalização é descrito por Mayor Filho et al. (2006) como sendo: exportação,

licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de subsidiárias, conforme quadro 1.

Quadro 1: Características dos meios de internacionalização.

Instrumento	Característica	Ponto de Atenção
Exportação	Sem despesas de estabelecimento de suas operações no exterior.	Necessidade de criação de canais de comerciais e logísticos.
Licenciamento	Permissão de exploração comercial de produtos em seu país, ou em outras nações.	Recebimento de comissão pela venda, mas não denotando direito de patente.
Alianças Estratégicas	Arranjos cooperativos entre corporações concorrentes através de sinergias.	Decisões partilhadas, onde nem sempre há consenso entre os aliados.
Aquisições	Pode ser considerada a forma mais rápida e a melhor alternativa de expansão internacional	A rapidez do acesso não permite ao adquirente conhecimento amplo do negócio, tampouco do ambiente real.
Abertura de subsidiária	Vantagem de obtenção do maior controle empresarial.	Processo de internacionalização mais complexo e de maior custo.

Fonte: Mayor Filho et al. (2006), com adaptações.

As variações do ambiente em que as corporações estão inseridas imputam às empresas flexibilidades distintas, que na consequência refletem nos resultados obtidos pelos controles de gestão. Sobre isto, descreve Gomes et al. (1999) que os tipos de controle gerencial podem diferir por diversos espectros, conforme descrito no quadro 2.

Quadro 2: Controles Característicos das Corporações.

		Contexto			
		Local	Internacional		
Porte Empresarial	Pequeno	Familiar	Ad-hoc	Baixa	Formalização Sistemática
	Grande	Burocrático	Por resultados		
		Centralizado	Descentralizada		
		Decisão / Comando			

Fonte: Gomes et al. (1999), adaptado.

As decisões advindas da oportunidade apresentada à empresa vão direcionar a decisão sobre as tratativas do processo de internacionalização apresentado. Dos enfoques possíveis tem-se o econômico e o comportamental.

O enfoque econômico se baseia, prioritariamente, no enfoque do custo de transação já descrito por Williamson (1975), onde empresas buscam elementos que representem sinergia em suas operações ou que diluam tais custos com outras unidades ou mesmo concorrentes.

Outro fator notável é o oportunismo, que também norteia as decisões dos mesmos agentes, inclinando assim os custos de transação em uma atmosfera com determinada incerteza. Dosi (1988) informa que diante das incertezas e complexidades do mundo econômico, e da presença de gaps de informação e competência, a racionalidade dos indivíduos se desloca dos objetivos em si para as ações efetivas para a obtenção de metas.

A transação – e consequentemente seus custos originários– se baseia em três elementos distintos: frequência, incerteza e especificidade dos ativos envolvidos (WILLIAMSON, 1975). Os custos de transação mostram-se um dos fatores relevantes nas decisões de se partir para uma expansão de atividades estrangeiras, mas não apenas o único. Mister se faz que haja avaliações dos ativos. Rodrigues (2006) faz tipificação deste conceito na figura 2.

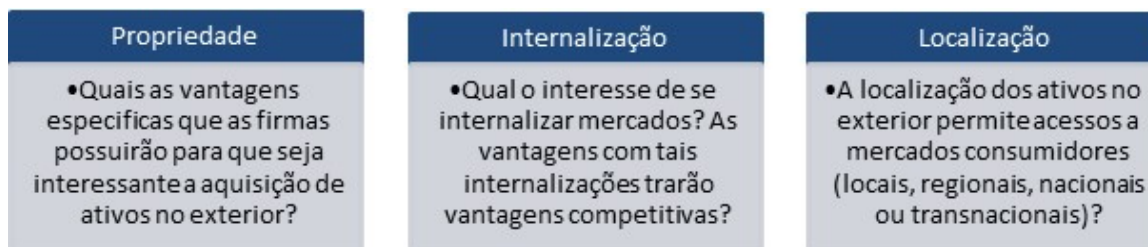


Figura 1: Elementos Decisivos para Produção do Exterior. Fonte: Rodrigues (2006, citado por DUNNING, 1988), adaptado.

A avaliação do enfoque comportamental é descrita como Modelo Uppala (CARNEIRO et al., 2007). Este modelo versa que a internacionalização é um processo de ajustamento aos incrementos evolutivos que as atividades estrangeiras se tornam nas empresas, observados na figura 3.



Figura 3: Modelo Uppala – Enfoque Comportamental. Fonte: Carneiro et al. (2007) adaptado.

Fusões e integrações internacionais e os impactos no controle gerencial

Advoga-se que o processo de internacionalização, pelo qual as empresas passam, impacta as suas estruturas devido às exigências competitivas do mercado internacional (NASCIMENTO et al., 2020). As fusões e aquisições são processos naturais de obtenção de ativos de concorrentes, acessando a nichos mercadológicos que se mostraram interessantes a uma determinada companhia.

Gonçalves Neto (2005) afirma que nas aquisições ocorre a extinção das sociedades incorporadas e de suas personalidades jurídicas, sem haver a dissolução e liquidação patrimonial. Já na fusão, descreve Requião (2005), há a união de dois ou mais entes corporativos, iguais ou não, para a formalização de uma nova sociedade (FAGUNDES, 1997).

Processos de aquisições e fusões causam impactos organizacionais tanto nos incorporadores quanto nos incorporados. As exigências e retornos dos termos elencados no controle gerencial podem sofrer influências não estimadas, exatamente pela concepção de que os ambientes a que se sujeitam as empresas são distintos.

O controle gerencial, neste caso, sofre influência em duplo sentido: do lado do incorporado há a demanda dos novos controladores, com peculiaridades acerca dos indicadores antes costumeiros; por outro lado o incorporador passa a atuar num ambiente que, embora esteja legalmente dominado, mostra-se de detalhes ainda desconhecidos, que podem servir de empecilhos ao correto tratamento do controle gerencial dominante.

Na administração de uma empresa sempre há a necessidade de uma revisão, em todos os níveis, da forma como está organizado o trabalho e, em um processo de fusão ou aquisição, a organização precisa passar por esta revisão mais ainda (MAGRO, 2010).

O controle gerencial em empresas internacionais que passam pelo processo de fusões e aquisições

ainda possui aspectos característicos, como diferenças culturais, regramentos governamentais, taxas de câmbio, tributação e culturas organizacionais, os quais podem inferir na eficácia do controle gerencial.

Tendo em foco os modelos descritos por Bartlett et al. (1992), Canals (1994) e Dymont (1987), o controle gerencial sobre empresas incorporadas ainda possui influência na classificação da corporação incorporadora. Esta posição pode imputar aos controlados esforços até então incomuns. Na mão contrária, obter resultados satisfatórios e respostas adequadas ao controle gerencial pode ser um desafio ímpar ao incorporador, cuja percepção do ambiente recém-incorporado ainda não é de amplo domínio.

METODOLOGIA

Estudo de Caso

Um estudo de caso único de natureza qualitativa comporta transparência, metodicidade, confiança de dados e evidências fiéis (YIN, 2016; BOHN, 2020). Para este artigo foi realizada uma pesquisa exploratória através de estudo de caso. Yin (2016) afirma que através do estudo de caso é possível a compreensão de fenômenos sociais complexos, já que ele nos permite uma visão global das principais características do evento, o que se trata de técnica pertinente quando as principais questões da pesquisa quando o estudo trata de fatos contemporâneos. Corroborando com a técnica de estudo de caso, Rodrigues (2005) expõe que o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, é a melhor adequação para coletar e analisar as provas empíricas desejadas.

Segundo as tipologias aplicadas ao trabalho, quanto a sua abordagem, a pesquisa pode ser considerada predominantemente qualitativa, uma vez que se caracteriza pela não utilização de instrumentos estatísticos (PEREIRA et al., 2017).

O estudo de caso deste artigo trata da avaliação dos impactos do processo de internacionalização de uma atividade – serviços compartilhados – num dos braços de uma grande empresa transnacional. A proposição elencada se refere a observação de que este estudo de caso se baseará na avaliação de uma unidade de negócio na indústria da mineração, denominada Serviços Compartilhados (CSC).

A divisão da pesquisa se deu em três etapas distintas: A primeira descreve os resultados das buscas bibliográficas e proposição descritiva sobre o exposto, caracterizadas pelo levantamento de informações existentes para a compreensão do estudo. Desta maneira, foram elencadas referências clássicas na temática do Controle Gerencial e da Internacionalização de Empresas, bem como artigos científicos atualizados, retirados de bases de periódicos como *Spell*® e *Scopus*®.

A segunda parte contemplou na busca e cruzamento de informações sobre as empresas estudadas. Para tal, foram efetuadas pesquisas nos sites relacionados às corporações - vinculadas entre si até o ano de 2017. Neste momento é importante ressaltar que um dos autores trabalhou em uma das empresas estudadas e participou da fusão e aquisição dos processos de serviços compartilhados do *case*, entre os anos de 2010 e 2014.

Na terceira parte foram efetuadas a aplicação, recepção, avaliação e análise de questionários com

entrevistas semiestruturadas dirigidas a outros entes participativos do processo de incorporação e operacional, em serviços compartilhados, entre as empresas do estudo. Nesta busca, foram enviados dez questionários propositalmente dirigidos a estes membros, com devolutiva de quatro. As perguntas eram livres, idênticas a todos os participantes, e as respostas não possuíam formatações, a fim de permitir fluidez às percepções dos entrevistados. Também não foram evidenciados os nomes das empresas estudadas, tampouco as identidades dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas por meios de comunicação eletrônicos (e-mails e aplicativos de mensagens). Também nesta etapa se recorreu a análise de conteúdo e discussão teórica, tendo como foco a objetividade, a sistematização, e a inferência (RICHARDSON, 2012; BOHN, 2020). Sob a ótica da internacionalização no setor – que era neófito em operações internacionais -, busca-se avaliar os principais entraves a um processo que mesclou aquisição, internacionalização, idioma, cultura organizacional e custos de transação diferenciados, ao sistema de controle gerencial de um departamento da incorporadora. Sabe-se que tais formulações propõem caminhos diversos na lógica interpretativa. Para que houvesse, então, um direcionamento das avaliações sobre o construto proposto, elencou-se a categorização dos dados, conforme quadro 3.

Quadro 3: Categorias de Análises.

Categorias de Análises	Descrições Focais
Controle Gerencial	Absorção da Estratégia da Controladora pela Joint Venture
	Aderências nos Processos
	Minimização dos efeitos da Teoria da Agencia na relação Controladora / Joint Venture.
Internacionalização da UN.	Ganhos em escala
	Volumetria e Custos de Transação
	Posicionamento de Mercado
Serviços Compartilhados	Unificação de atividades-meio (plug and play)
	Métricas e SLA's únicos
	Gestão e minimização de diferenças regionais.

Centro de Serviços Compartilhados (CSC) Brasil

Os serviços compartilhados consistem em um ambiente no qual uma determinada empresa pode absorver atividades que apoiam os principais processos do negócio de cada uma de suas demais unidades de negócio, consolidando tais atividades em uma unidade de operação principal (LOTFI, 2012; SILVA et al., 2010).

A empresa do estudo de caso é uma empresa transnacional, em posições de liderança mundial, que no início desta década atuava em vários segmentos: alumínio, minério de ferro, níquel, cobre, logística, energia, carvão mineral, siderurgia, entre outros. Os negócios eram exclusivos ou através de *joint-ventures*. As unidades detinham as operações de atividade-meio em suas bases, com reportes únicos à diretoria correspondente.

Houve o entendimento da necessidade de padronização das atividades-meio, como suprimentos, financeiro, recursos humanos, apoio, TI e patrimônio, para todas as unidades existentes. Como consequência, foi criada uma diretoria global, que investiu no modelo descrito como *plug-and-play*, recorrendo ao conceito de Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Logo depois o CSC possuía sede no Rio de Janeiro, e unidades na Malásia, Canadá, entre outras regiões. Em todas as unidades havia empregados do CSC, respondendo localmente a atividades de *serviços de apoio* e, em alguns casos, de patrimônio e

suprimentos.

Em 2010 a controladora decidiu investir no negócio de fertilizantes, visto como uma oportunidade de portfólio, em especial no Brasil, onde parte considerável do fertilizante era importada. Orgino et al. (2021) afirmam que ao longo das últimas décadas o país importa cerca de 70% de nitrogênio (N), 50% de fósforo (P2O5) e mais de 90% de nitrogênio (K2O) do total consumido.

Decidido novo portfólio, a opção seguida foi a aquisição de várias empresas já constituídas, formatando um novo grupo empresarial, cujas etapas estão descritas na figura 4.

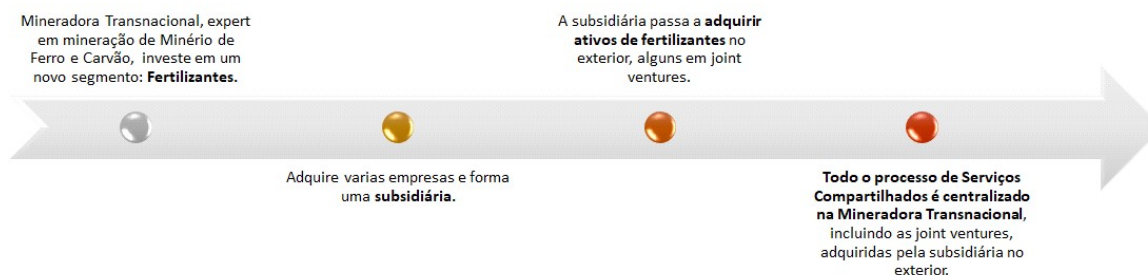


Figura 4: etapas de decisão no negócio de fertilizantes.

A controladora fundou uma controlada, e passou, por ela, a explorar o negócio pela América Latina, com unidades no Brasil, Argentina e Peru. Até o ano de 2017, a controlada era o braço do negócio de fertilizantes da mineradora transnacional.

O processo de incorporação da nova *holding* estava em maturação, com adequações sistemáticas diversas. Neste tempo, o processo de joint venture em fertilizantes surgia internacionalmente, originando outro processo de fusão e aquisição, no exterior. O negócio tratava da exploração de uma mina de pedra fosfática, localizada na província de Sechura, no *Peru*.

As operações da nova empresa voltadas ao Centro de Serviços Compartilhados foram concentradas no Rio de Janeiro, o qual passou a atender de forma continua as demandas operacionais do exterior, e a exercer a governança sobre as demais operações que não poderiam ser expatriadas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Impactos no controle gerencial do estudo de caso

Deve-se ter em mente que grandes corporações costumam se subdividir em pequenas empresas, chamadas de unidades de negócio, as quais possuem métricas e resultados distintos uma das outras.

A atuação do Centro de Serviço Compartilhados é de um espectro amplo e heterogêneo. Criar uma padronização nacional já denota esforço considerável – dada as particularidades que cada operação tem em cada região. Fazer tratativas semelhantes às particularidades de uma empresa recém adquirida, com suas peculiaridades e no exterior, também amplia percepção de esforço elevado.

As atividades de financeiro da *joint venture* passaram, doravante, a ser realizadas pelo time do CSC do Rio de Janeiro. Como se tratava de operações num país com idioma diferente, com três horas de diferença de fuso horário, e ininterrupta, foi necessária a criação de uma área praticamente dedicada a operação, o

que ia de encontro, ainda que inicialmente, ao conceito de CSC, que não possuía equipe customizada a negócio. A tendência futura era a de que esta unidade passasse a atender aos demais países de língua hispânica, para onde a controladora estava expandindo suas operações na época (Argentina, Paraguai, Chile e Colômbia). A expansão a estas bases, outrossim, detinha o agravante de que as normas e leis locais deveriam ser dominadas por toda a equipe, o que requeria tempo e treinamento diferenciados. Nos controles gerenciais que indicavam o desempenho, percebia-se que inicialmente as métricas de atendimento eram inferiores às padronizadas no Brasil, mesmo tendo seguimento de um protocolo.

Nas operações de Suprimentos a gestão seguia a normatização da controladora, mas algumas ações eram locais. A controladora definiu gerentes brasileiros na época do processo de incorporação, e os expatriou para fazer a adequação ao seu modelo de gestão. O gerente geral atuava nas operações recentes da Colômbia, e um supervisor local com *status* de gerente operava no Peru. Na região, além do idioma, as dificuldades se denotaram em comandar uma empresa recém adquirida, em franca expansão, com diversas bases (Lima, Sechura, Piúra), cujas bases estavam até 1.100 quilômetros uma das outras. Outro fator marcante foi a capatazia (armazenagem), dado que nem em todo tempo era possível acompanhar presencialmente a disposição e o uso adequado dos bens. Nos controles gerenciais no Brasil não houve sinalização de alteração de métricas, mas de possíveis riscos a *compliance* no processo de estoques, por exemplo, por armazenamento inadequado.

Em infraestrutura – que abrangia as atividades de transportes, central de resíduos e restaurante, o processo era essencialmente local. A adequação às regras da incorporadora, em dada especificidade, mostrava-se de difícil realização. Um exemplo era a disposição dos resíduos recebidos na central. A normatização requeria que apenas empresas que possuíam aterros homologados pelo Meio Ambiente peruano pudessem receber os resíduos da empresa. Entretanto, na operação até então, o aterro mais próximo que assim atendia ficava em Lima, 1.100 quilômetros de distância e de acesso muito dificultado. Como esta era uma regra de ouro da incorporadora, a unidade teve muita dificuldade até iniciar o processo de retirada dos resíduos, dado que a disposição dos materiais não tinha acesso logístico fácil, além destes custos serem às expensas da unidade incorporada. Em transportes, a dificuldade era o atendimento a legislação peruana, que determinava que os veículos de transporte coletivos privados possuíssem lavabos, o que reduzia a capacidade de ocupação. Como a instalação da mina era num deserto, as viagens eram longas, dado que a mão de obra residia em essência na região de Piúra, e a mina se localizava na região do deserto de Seichura, distante cento e doze quilômetros, influenciando os indicadores médios da controladora adotados, pela redução de passageiros e elevada distância percorrida.

Em função da limitação do artigo, outras atividades relacionadas ao CSC foram suprimidas de relato, mas sem denotar que não havia restrições ou impactos ao controle gerencial. Área como recursos humanos – que necessita responder a legislação peruana, com direitos trabalhistas distintos dos brasileiros-; viagens, cujas negociações tarifárias eram dificultadas num país com grandes extensões, mas com oligopólio na aviação nacional; patrimônio, com processos de aquisição fundiária próprios; tecnologia da informação, cujas aplicações no ERP necessitam de configurações; além de outros.

Análise dos dados coletados

Como descrito anteriormente, foram enviados questionários a membros que de forma direta participaram do processo de incorporação descrito. Dez questionários foram enviados, tendo devolutiva de quatro respondidos.

Foi perguntado aos entrevistados aspectos sobre a gestão, governança e impactos no controle gerencial, internacionalização da UN e serviços compartilhados, envolvendo a incorporada. A compilação das devolutivas seguem a orientação: i. Os controles gerenciais, pela natureza dos variados negócios da corporação, eram os mais específicos possíveis. As métricas de *compliance* devem, entretanto, ser atendidas sem desvios. ii. Como havia controles gerenciais específicos, as decisões de equalização das decisões globais do Centro de Serviços, excetuando as de *compliance*, eram ajustadas ao modelo de governança aplicado pela controladora, incluindo aí as leis e normas dos países onde operava. Também houve a percepção de que, como Centro de Serviços adota modelo de custos de transação, todas as unidades de negócio tinham tratativas padronizadas. Para um negócio neófito, isto se mostrou como um impacto em seus controles próprios. iii. A adequação do time alocado ao CSC que atenderia a *joint venture* imputava conhecimento do idioma local, conhecimento do processo e do tipo de negócio. Estas variáveis denotam a dificuldade de obter, num prazo curto e médio, profissionais brasileiros que atendessem aos requisitos aqui elencados. iv. Os reportes do controle gerencial eram, na fase de maturação do processo *plug-and-play*, direcionados ao Diretor de Incorporações (*Merge and Integration*) e na sequência passados aos diretores de operações do centro de serviços. Assim, as atividades que ocorriam na controlada eram reportadas a um diretor no *hub* do Rio de Janeiro. v. O modelo de governança era o mesmo aplicado em toda a Controladora. Entretanto havia adequações para ajustes às peculiaridades locais. Estas peculiaridades locais eram levadas a um fórum superior (p.ex.: diretoria executiva) no Brasil. vi. Sobre a cultura organizacional – negócio, país e culturas nativas distintas -, havia treinamento para os altos executivos, a fim de melhor se adequarem à incorporada. Entretanto, o trato diário entre a operação local e o atendimento ao CSC Global não detinha, ainda, o fino ajuste necessário às operações no exterior. O idioma e o fuso eram entraves ao processo de unificação. vii. O processo de incorporação das atividades era precedido de um processo de maturação para posterior aderência ao modelo governante. Havia, entretanto, atrasos de cunho operacionais para esta aderência, que imputavam maturação mais demorada do processo e retardamento da evolução ao modelo operacional proposto. viii. Em determinadas atividades operacionais, algumas soluções não foram obtidas pelo regimento governante, mediante as peculiaridades legislativas, comportamentais e até geográficas, as quais não detinham casos similares no Brasil como aprendizado.

CONCLUSÕES

Sob a ótica da revisão de literatura, Bartlett et al. (1992) destacam que a administração de uma empresa transnacional deve, em primeiro lugar, responder às mudanças ambientais com base nos vários recursos estratégicos disponíveis; em segundo lugar, desenvolver uma coordenação flexível que seja capaz

de gerenciar a complexidade e, por fim, criar mecanismos que desenvolvam na mente dos gestores e demais funcionários um maior comprometimento com os propósitos da organização.

Naturalmente era de se esperar que inicialmente houvesse impactos no controle de gestão do então CSC, decorrente da posição recente em tratativas internacionais e da formatação relativamente nova, de uma gerência local de serviços para uma diretoria global de serviços. A lógica deste artigo buscava saber qual seria a dimensão deste impacto, inicialmente maior, exatamente em função da necessidade de maturação seja do processo de serviços compartilhados, seja na gestão de empresas no exterior. Os resultados demonstraram que de fato houve impacto, pela percepção dos envolvidos no estudo, algumas cujas ações, no instante da ocorrência, não detinham solução por entraves diversos, como: distanciamento geográfico, idioma, conflitos de legislação, e até fuso horário.

As respostas obtidas dos entrevistados que se envolveram no processo de internacionalização do centro de serviços, denotaram um impacto no controle gerencial expressivo.

Se percebeu, pela categorização dos resultados, que o controle gerencial do CSC no Brasil foi impactado pela entrada da operação da *joint venture* estrangeira, embora tais dificuldades apresentadas pela chegada da *joint venture* já estavam na percepção dos operadores no Brasil. Os aspectos que detinham mais rigidez eram os que explicitam em atividades que ocorriam na própria controlada e que necessitavam de gerenciamento local. Isso poderia permitir - não afirmando este artigo que assim ocorreu - que as descrições de vulnerabilidade descrita na Teoria da Agência tivessem mais oportunidades de ocorrência. Dentro destas alegações, atividades como Armazéns e Infraestrutura são as que mais poderiam ser afetadas.

O caso descrito elencou um estudo cujos Serviços Compartilhados, embora centralizado na corporação, era efetuado por pessoal próprio. Como sugestão de pesquisa, pode-se verificar os mesmos impactos ocorrido no controle gerencial sobre serviços compartilhados efetuados por terceiros, nos processos de internacionalização através de fusões e aquisições.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.. **Planning and Control Systems: a framework for analysis**. Boston: Harvard Business School Press, 1965.

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

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S.. **Gerenciando Empresas no Exterior: a Solução Transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BOHN, A. C.. Estratégia de localização e modo de entrada de organização do segmento metalmeccânico. **Race**, Joaçaba, v.19, n.2, p.361-388, 2020. DOI: <http://doi.org/10.18593/race.23037>

BOUÇAS, A. S.; GOMES, J. S.. Controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas: o caso de uma empresa de material elétrico. **Revista Universo Contábil**, v.6, n.2, p.6-26, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20106>

BRONSTEIN, M. M.. **Governança no Terceiro Setor**

Brasileiro: uma explicação à luz da Teoria dos Stakeholders. Tese (Doutorado) - Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", Rio de Janeiro, 2016.

CANALS, J.. **La Internacionalización de la Empresa**. Madrid: Mc Graw-Hill, 1994.

CARAVANTES, G. R.. **Administração por Objetivos**: uma abordagem sócio-técnica. Porto Alegre: McGraw-Hill, 1977.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A.. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. **INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v.2, n.1, p.1-25, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.211-25>

COSTA, L. F. L. G.; AÑEZ, M. E. M.; MOL, A. L. R.; DAMASCENO, T. S. A.. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica, **Cadernos EBAPE.BR**, v.15, n.4, p.960-973, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154072>

DOSI, G.. Sources, Procedures and Microeconomics Effects of Innovation. **Journal of Economic Literature**, v.26, 1988.

DUNNING, J. H.. The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and some Possible Extensions. **Journal of International Marketing Business Studies**, v.19, 1988.

DYMENT, J. J.. Strategies and Management Controls for Global Corporations. **The Journal of Business Strategy**, v.7, 1987.

FAGUNDES, J.. **Economia Institucional: Custos de Transação e Impactos sobre a Política de Defesa da Concorrência**. Texto para discussão: IE/UFRJ, 1997.

FLAMHOLTZ, E. G.. Organizational Control Systems as a Managerial Tool. **Management Review**, Califórnia, v.22, 1979.

GOMES, J. S.. **Um estudo exploratório sobre controle gerencial em empresas estatais brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1983.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M.. **Controles de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES NETO, A. A.. **Lições de direito societário: sociedade anônima**. São Paulo: J. de Oliveira, 2005.

LORANGE, P.; MORTON, M. M. S.. A Framework for Management Control Systems. **Journal of Management Development**, v.26, n.9, p.895-915 1974.

LOTFI, S.. **Centro de Serviços Compartilhados Conceitos e principais discussões da literatura**. Núcleo de Estratégia e Economias Emergentes. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2012.

MACHINTOSH, N. B.. **Management control systems: using adaptive system to attain control**. 2 ed. Nova Jersey: Prentice-Hall, 1994.

MAGRO, L.; TELÓ, A. R.. **As Mudanças Organizacionais em Fusões e Incorporações de Empresas**. Brasília: PAIC – Programa de Apoio a Iniciação Científica, 2010.

MARTINEWSKI, A. L.; GOMES, J. S.. Controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas: algumas evidências em empresas do setor de serviços. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25. **Anais**. Campinas. ENANPAD, 2001.

MAYOR FILHO, L. A. M.; FERREIRA, G. C.. Internacionalização de empresas de prestação de serviços em tecnologia de informação: o estudo de caso de duas empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANPAD, 30. **Anais**. Salvador, 2006.

NASCIMENTO, Í.; SANTOS, A.; PESSOA, A.; GUIMARÃES, D.; REBOUÇAS, S.. Internacionalização e Sustentabilidade Empresarial no Brasil. **Internext**, v.15, n.3, p.63-79, 2020. DOI: <http://doi.org/10.18568/internext.v15i3.591>

ORGINO, C. M.; COSTA JUNIOR, G.; POPOVA, N. D.; MARTINEZ FILHO, J. G.. Poder de compra, preço e consumo de fertilizantes minerais: uma análise para o centro-oeste brasileiro. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v.59, n.1, p.e220367, 2021. DOI: <http://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.220367>

PARENTE, T. C.; MACHADO FILHO, C. A. P.. Conselhos de administração no Brasil: Revisão da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Mackenzie**, v.21, n.6, p.1-33, 2020. DOI: <http://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200066>

REQUIÃO, R.. **Curso de Direito Comercial**. 24 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, A.; GOMES, J. S.. Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: o caso da Construtora Norberto Odebrecht S.A. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.3, n.1, 2006. DOI: <http://doi.org/10.5007/%25x>

SILVA, A. F.; GOMES, J. S.. Sistema de Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: O Caso da Opto Eletronica S.A. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v.2, n.1, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v2i1.18287>

WILLIAMSON, O. E.. **Markest and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. Nova Iorque: The Free Press, 1975.

YIN, R. K.. **Pesquisa qualitativa: do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.