



## **O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

### **THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF COMPANIES: CASE STUDY IN A TELECOMMUNICATIONS COMPANY**

Renato Neves Grova de Souza, mestrando em Administração na Universidade UNIGRANRIO, e-mail: [renatogrova@gmail.com](mailto:renatogrova@gmail.com)

Jaqueline Azevedo de Vasconcelos, mestranda em Administração na Universidade UNIGRANRIO, e-mail: [jackie.rj@gmail.com](mailto:jackie.rj@gmail.com)

Josir Simeone Gomes, professor do programa de pós-graduação em Administração na Universidade UNIGRANRIO, e-mail: [josirsgomes@gmail.com](mailto:josirsgomes@gmail.com)

#### **Resumo**

Este artigo tem por objetivo demonstrar os elementos que impactaram no sistema de controle gerencial da empresa de telecomunicações Datora Telecom, ao se internacionalizar. Nesse contexto, foi executada uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, utilizando o método de estudo de caso, tendo como principal forma de coleta de dados duas entrevistas com diretor da empresa. Dessa maneira, a pesquisa aborda a correlação entre os conceitos obtidos pela revisão da literatura e o controle gerencial praticado pela empresa, procurando salientar possíveis alterações em consequência da internacionalização. A análise do caso evidenciou que a internacionalização impactou de maneira contundente no sistema de controle gerencial da Datora Telecom. Alguns elementos coincidem com a literatura e demonstram a relação com os modelos existentes de controle gerencial e estratégias de internacionalização. Os controles praticados pela empresa são adequados, ou seja, são capacitados a identificar oportunidades ou ameaças ao negócio da firma, contribuindo para a empresa se manter competitiva, habilitada a adaptar-se às mudanças no cenário.

Palavras-chave: Internacionalização; Sistemas de controle gerencial; Empresa de telecomunicações.

#### *Abstract*

*This article aims to demonstrate the elements that have had some impact on the management control system of the telecommunications company Datora Telecom, when it is internationalized. In this context, an exploratory research was carried out, of a qualitative nature, using the case study method, having as main method of data collection two interviews with company director. In this way, the research addresses the correlation between the concepts obtained by the literature review and the managerial control practiced by the company, seeking to highlight possible changes as a consequence of internationalization. The analysis of the case showed that internationalization had a strong impact on Datora Telecom's management control system. Some elements coincide with the literature and demonstrate the relationship with existing models of managerial control and internationalization strategies. The controls practiced by the company are adequate, that is, they are able to identify opportunities or threats to the firm's business, helping the company to remain competitive, able to adapt to changes in the scenario.*

*Keywords: Internationalization. Management control systems; Telecommunications company.*

## 1 INTRODUÇÃO

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) e a Internacionalização são assuntos bastante explorados, tanto profissionalmente quanto academicamente. É uma unanimidade na academia que esses conceitos ajudam a consolidar as empresas, tanto no mercado internacional, quanto no doméstico.

Os SCG são métodos que usam a informação para alterar ou manter a forma como as atividades, dentro da empresa, são executadas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). O SCG pode ser descrito como uma coleção de mecanismos de controle administrativo que são executadas em conjunto (FERREIRA; OTLEY, 2009).

Entende-se por Internacionalização a expansão dos negócios de uma organização para outros países, além do seu país de origem, que produz e acrescenta conhecimento, no dia-a-dia da organização (CYRINO; BARCELLOS, 2006). A Internacionalização é uma técnica multifacetada, que abrange recursos mensuráveis e imensuráveis, de habilidades e atribuições.

A globalização transformou o mundo dos negócios. Nos dias de hoje, as empresas enfrentam um ambiente socioeconômico globalizado, causando o crescimento da concorrência e alterações constantes no contexto ambiental. O cenário operacional dinâmico e complexo influenciou nos SCG, em consequência às mudanças na disposição da estrutura interna, no tamanho da empresa e procedimentos executados na organização (CHETTY; JOHANSON; MARTIN, 2014).

A Internacionalização influencia o SCG de uma empresa. Num ambiente globalizado, a complexidade dos procedimentos organizacionais aumenta, logo, sistemas atualizados constantemente se fazem necessários para enfrentar essa nova realidade. Uma das consequências da Internacionalização é a dificuldade de fazer previsões precisas do futuro. A função do SCG é equacionar o efeito das alternativas e aprimorar a habilidade de administrar as consequências resultantes das mudanças (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

O processo de controle gerencial das organizações que se internacionalizaram apresenta semelhanças entre os procedimentos executados no exterior e os executados no país sede (avaliação do desempenho, análise de variantes, orçamento, etc.). Embora o processo seja semelhante, diferenças, principalmente culturais, influenciam no SCG (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Apesar de estar em declínio, o setor de telecomunicações no Brasil ainda é muito lucrativo, que atrai grandes investidores (IBGE). Percebe-se, também, que o sistema de controle gerencial praticado por uma empresa do segmento de telecomunicações, está sujeito a constantes adaptações ou alterações, seja movido pelos avanços tecnológicos na área ou pela sua internacionalização.

Qual o impacto causado pela internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial em uma empresa brasileira do segmento de telecomunicações, no caso em questão, a Datora Telecom. Essa é a essência desse estudo, tendo como motivação principal o aumento do conhecimento a respeito de sistemas de controle gerencial de uma empresa internacionalizada. Pretende-se analisar as características do sistema de controle gerencial e relacionar as estratégias utilizadas com as teorias tradicionais da internacionalização.

O artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente, faremos uma introdução ao tema, trazendo na sequência a composição do referencial teórico, em seguida a metodologia e, por fim, o estudo do caso da empresa em questão, arrematando o trabalho com as considerações finais.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Nesta seção apresentamos a fundamentação teórica onde a pesquisa foi baseada, por meio de revisão da literatura sobre internacionalização e sistema de controle gerencial.

### **2.1 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL**

Tradicionalmente, sistemas de controle gerencial eram confundidos com sistemas de controle contábil ou sistema de gestão da contabilidade. O foco era o controle da parte tangível, ou seja, que seja mensurável através de números, como orçamento e custo (PLETSCH; DALLABONNA; OLIVEIRA, 2016). Sistema de controle gerencial é mais amplo e abrange os sistemas de gestão da contabilidade e controles organizacionais adicionais. Procedimentos executados para realização de atividades e processos em uma empresa são considerados controles organizacionais (CHENHALL, 2003), focando cada vez mais em previsões e informações não financeiras, como mercado, concorrência e clientes. Todas essas informações em conjunto, internas e externas, contribuem para que o gerente possa tomar decisões mais acertadas, visando atingir os objetivos pré-definidos.

O contexto organizacional aborda a estruturada organização, ou seja, os relacionamentos dos funcionários com a cultura organizacional e o que motiva esses funcionários.

O contexto social compreende os aspectos da sociedade em um determinado país (cultura, política, tecnologia, aspectos demográficos e ecológicos, entre outros). Alterações no contexto social significam maior hostilidade, imprevisibilidade, complexidade e dinamismo.

O contexto competitivo contempla as características dos fornecedores, clientes e da concorrência. Nesse contexto, os gestores se preocupam com a evolução constante nos sistemas e processos internos. A finalidade é reduzir preços e as margens de lucro para alcançar ou manter a liderança em vendas.

Controle gerencial é o processo que os gestores utilizam para garantir que os integrantes da empresa executem suas estratégias (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Para obter o controle gerencial é necessário extrair as informações que viabilizem a elaboração de metas e a medição dos resultados. Essas informações dizem respeito ao contexto social como um todo, ao setor produtivo ou à própria empresa. O sistema obtém e seleciona as informações que são relevantes e antever o que poderá acontecer e avaliar a conduta dos responsáveis, analisando o que aconteceu, efetivamente (GOMES; SALAS, 2001).

Devem ser priorizados os aspectos motivacionais, tanto quanto os comportamentais, na elaboração dos referenciais teóricos ou planos de referência (GOMES, 2014). Estudos tradicionais que têm como tema o controle gerencial podem utilizar diversas perspectivas de abordagens (PEREIRA; GOMES, 2016).

Gomes (2014) expõe as perspectivas de controle gerencial. O autor ratifica o que foi demonstrado em Gomes e Salas (2001), observando duas perspectivas de controle distintas: a perspectiva limitada, fundamentada em elementos financeiros e uma perspectiva mais ampla, contemplando aspectos estratégicos, estruturais, comportamentais, culturais e sociais.

De acordo com estes autores, podemos analisar o controle sob dois aspectos: organizacional e estratégico. A perspectiva organizacional visa garantir que a empresa vá pelo caminho de realização de objetivos, todos juntos. A perspectiva estratégica tem a função de realizar a adaptação da empresa no contexto social.

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Nesta seção é apresentado o processo de internacionalização de empresas, a classificação dessas empresas, as estratégias existentes para internacionalização e as teorias tradicionais de internacionalização, a partir de um enfoque econômico e outro comportamental.

Num período de transformações acentuadas e incertezas, as organizações em sua totalidade, devem encarar a competitividade global um objetivo estratégico. Uma organização para ter sucesso ou simplesmente continuar existindo, deve estar no mesmo nível das líderes no seu ramo, seja em qualquer parte do mundo que ela estiver (DRUCKER, 1999).

O processo de internacionalização se origina no plano estratégico da organização, com objetivo de operar em outros países (PEREIRA E GOMES, 2017).

A internacionalização é definida por um processo pelo qual uma organização aumenta sua influência nas atividades internacionais, realizando operações além das fronteiras de seu país de origem (CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2015).

É de suma importância a estratégia adotada por uma empresa que quer se internacionalizar. Para definição da estratégia correta, torna-se necessário a determinação dos fatores relevantes para o sucesso daquela estratégia. O sistema gerencial adequado para o controle dessa empresa internacionalizada só pode ser definido após a indicação desses fatores-chave. Diferentes estratégias utilizadas na internacionalização influenciam os sistemas de controle gerencial (MACIARIELLO; KIRBY, 1994).

Para Dymont (1987), Ghoshal (1992), Canals (1994), as organizações internacionalizadas são classificadas em:

- Exportadoras: início da internacionalização. As operações da empresa estão situadas no país de origem;
- Multinacionais: conseguem explorar vantagens competitivas diversificando as operações em outros países. A meta é fazer uma cópia idêntica da matriz em cada uma das filiais;
- Globais: a estratégia utilizada é escolhida de acordo com o país onde atua, sendo que suas atividades cruciais devem se intensificar em um número pequeno de países;
- Transnacionais: combina maior eficiência econômica, maior habilidade de reação às contingências locais e versatilidade na transmissão de experiências de um país para os outros.

Basicamente, estratégia de internacionalização é a escolha da melhor maneira de entrar no mercado exterior. Características do mercado alvo devem ser contempladas, tais como: atratividade, potencial, tamanho, concorrência, crescimento, acessibilidade, distância, etc. (WHITELOCK, 2002).

Dias (2012) e Brito e Lorga (1999) definem como as maneiras mais comuns de internacionalização:

- Exportação direta: produz e exporta os seus produtos, diretamente, ao consumidor no mercado internacional;
- Exportação indireta: empresas nacionais compram as mercadorias para exportar, normalmente por intermédio de representantes ou distribuidores;
- Contrato de distribuição: contrato assinado entre o distribuidor, que possui conhecimento técnico da mercadoria, e o exportador;
- Franquia/licenciamento: a organização autoriza, através de contrato, que a organização licenciada produza e comercialize seus produtos, obedecendo à regra de manter as características originais da mercadoria (layout, modelo, marca);

- Subsidiária de vendas: um escritório de vendas constitui a presença física no mercado internacional;
- Produção no exterior: a empresa exportadora constitui pólos de produção no exterior. Em comparação com subsidiária de vendas, é necessário um maior investimento;
- Joint ventures: acordo de colaboração ou consórcio entre empresas locais do exterior, que compartilham gastos, riscos e ganhos;
- Fusão: duas ou mais empresas que atuam no mesmo ramo ou que possuem atividades complementares, com o objetivo de usar essa cooperação para aumentar a participação no mercado;
- Aquisição: uma firma adquire o controle acionário de outra. A firma adquirida já é estabelecida no mercado alvo e somente uma delas continuará a existir;
- Greenfield: criação de uma subsidiária a partir do zero.

A internacionalização das organizações pode ser avaliada sob duas perspectivas: perspectiva econômica e perspectiva comportamental.

Na perspectiva econômica, foi desenvolvida a Teoria da Internacionalização, onde são avaliados os custos das transações, ou seja, o quanto os benefícios da internacionalização excedem os custos. “O investimento direto no exterior acontece quando os benefícios superam os custos” (FINA; RUGMAN, 1996).

A perspectiva comportamental tem o foco na influência das ações, expectativas e percepções dos seus executivos (BARRETO, 2002). Esta perspectiva demonstra maior subjetividade que a perspectiva econômica.

A internacionalização é um método de adaptação proveniente da situação da firma e do ambiente, segundo o modelo Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne em 1977. Cada etapa mostra o compromisso ascendente de recursos com o mercado:

- Etapa1: não há atividades habituais de exportação;
- Etapa2: a exportação é realizada por intermédio de representantes autônomos;
- Etapa3: introduzir uma subsidiária de vendas no mercado internacional;
- Etapa4: atuação no exterior, propriamente dita (exemplo: produção).

Para o modelo I-M ou modelo de inovação, o processo de internacionalização acontece numa ordem pré-determinada de etapas, em direção aos mercados que possuam uma distância psicológica maior. Distância psicológica é a diferença de nível de desenvolvimento, educação, cultura, idioma, sistema político, etc. entre o país estrangeiro e o país de origem.

As etapas do processo seletivo de mercado estrangeiro nos modelos de internacionalização, relacionados à inovação, são estes (ANDERSEN, 1993):

- Etapa1: não há atividades habituais de exportação;
- Etapa2: reconhecimento do momento oportuno de exportação e das dificuldades relacionadas a essa exportação;
- Etapa3: o interesse de exportar existe, mas ainda não há exportação;
- Etapa4: exportações eventuais para países que estão próximos psicologicamente;
- Etapa5: comprovadas as expectativas, as exportações, para países próximos psicologicamente, tornam-se parte integrante da estratégia da organização;
- Etapa6: consolidadas as etapas anteriores, há o interesse de exportar para países que estão mais distantes psicologicamente;
- Etapa7: administração define a destinação de recursos entre os mercados exterior e doméstico.

O número de etapas do modelo de Inovação pode variar. Um estudo mais aprofundado terá um número de etapas maior.

### **2.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO E O IMPACTO NO PROCESSO DE CONTROLE GERENCIAL**

As incertezas geradas pela internacionalização de empresas trazem um grande desafio ao sistema de controle gerencial. É preciso desenvolver a habilidade de reação imediatamente após acontecer alguma mudança. Para Otley (1994), a gestão da transformação é uma habilidade gerencial frequentemente necessária.

A grande maioria dos procedimentos adotados para controlar operações no estrangeiro é equivalente aos utilizados para controlar operações no país de origem (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Isso acontece mesmo que divergências de categoria técnica e cultural afetem o processo de controle ou influenciem a forma como ele é utilizado.

Nos estudos sobre os efeitos da internacionalização da empresa no controle gerencial, os autores lidam com o tema de forma semelhante. Destacam o contexto financeiro (preços de transferência e câmbios), o contexto cultural e o contexto estratégico.

Para definir preços de operações no mercado internacional, devem ser consideradas outras questões: impostos, regras governamentais (leis), câmbio, armazenamento de recursos e sociedades de participação por cotas (joint-ventures) (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Para instaurar um sistema que faça o controle gerencial, devem ser considerados os contrastes culturais.

Merchant, em 1998, defendeu que uma empresa globalizada deve ser gerida de maneira centralizada e os gerentes devem possuir autoridade mundial. Mesmo que uma unidade tenha um retorno negativo ou abaixo da expectativa, ainda podem ser justificados novos investimentos, pois a unidade contribui para o resultado positivo global (DYMENT, 1987).

Para controlar uma empresa globalizada é necessário possuir informações relevantes a respeito da legislação (fiscal, trabalhista, societária), informações de ordem tática (tendências, câmbio) e informações sobre o desempenho (colaboração para atingir o rendimento global).

## **3 METODOLOGIA**

Foi realizada uma pesquisa exploratória por meio de estudo de caso. Estudo de caso é uma pesquisa qualitativa, que tem como objeto a unidade que deve ser analisada (TRIVIÑOS, 1987). Pesquisa qualitativa é uma série de procedimentos interpretativos e matérias que fazem com que o mundo se torne visível (DENZIM; LINCOLN, 2018). O estudo do caso é indicado numa pesquisa empírica que apura fenômenos da atualidade no contexto da vida real (YIN, 2015).

A empresa Datora Telecom foi escolhida pelo seu know-how em internacionalização. São vinte anos de experiência no mercado internacional.

O objetivo do estudo é responder a seguinte pergunta: qual o impacto da internacionalização no processo de controle gerencial da empresa Datora Telecom? As fontes utilizadas para coletar dados:

- 2 entrevistas com o Gerente de Marketing, sr. Alexander Torres, executivo com mais de 2 anos de experiência na empresa internacionalizada, através de e-mail;
- Revisão da literatura, visando correlacionar o conteúdo dos textos com as informações fornecidas pelo gerente;

- Apresentação Institucional Datora Telecom.

#### **4 A EMPRESA DATORA TELECOM S.A.**

Empresa no mercado brasileiro desde 1993. No ano 2000 começou a operar no mercado exterior de telefonia. Em 2008, foi criada uma estrutura exclusiva, visando servir o mercado internacional de atacado, com escritórios nos Estados Unidos e assistência NOC (Network Operation Center – onde são realizados os monitoramentos e administração dos eventos de TI) na Guatemala. Em 2013 associou-se à Vodafone, que é a maior empresa de telefonia mundial, que passou a operar no Brasil por intermédio da Datora.

O contato estabelecido com a empresa foi através do executivo Alexandre Torres, que ocupa a função de Gerente de Marketing da firma desde 2018. A empresa localiza-se na Rua Tabapuã, 1227 – 29° andar – São Paulo – SP.

#### **4.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DA DATORA TELECOM**

O processo de internacionalização da empresa Datora Telecom ocorreu de maneira diferente que a maioria das empresas internacionalizadas. A empresa é uma prestadora de serviço de telecomunicações, portanto, a empresa não produz nada, tão pouco exporta alguma mercadoria. A empresa fornece conexões de chamadas que tem origem no exterior com destinação a qualquer lugar do mundo (GRUPO Datora, 2013).

Como a firma já possuía diversos clientes no exterior, buscaram-se os locais que continham a maior concentração de tráfego de voz internacional. Os escritórios abertos em países estrangeiros que servem para expansão a novos locais, com uma equipe local, facilitando assim o ingresso em outra cultura, outro idioma, entre outros. Todas integradas à filial de Miami, nos EUA.

Os países escolhidos foram, respectivamente, Guatemala, EUA, Reino Unido e Espanha. Os países foram escolhidos por oferecer produtos e preços mais competitivos, atendendo aos interesses dos acionistas.

No enfoque econômico da internacionalização de empresas, podemos relacionar as ações da firma com a teoria do comércio internacional. O investimento no estrangeiro se dá quando o retorno é maior que o custo (FINA; RUGMAN, 1996). A organização avalia essa questão para decidir se vai expandir para determinado país ou não.

O enfoque comportamental avalia como a empresa ingressa no mercado exterior e como as ações, expectativas e percepções de seus executivos afetam a organização (ANDERSEN, 1993). A organização está no estágio 3 do modelo Uppsala, apesar de não ter passado pelos estágios 1 e 2, já que não exporta produto ou mercadoria alguma. Pelo mesmo motivo, não realizei o enquadramento da empresa no modelo de Inovação, pois a firma não realiza exportações. As diferenças psíquicas, psicológicas e culturais foram sanadas com a contratação de uma equipe local para o escritório em outro país.

O executivo classificou a empresa como sendo transnacional, ou seja, combina maior eficiência econômica, maior habilidade de reação às contingências locais e versatilidade na transmissão de experiências de um país para os outros (DYMENT, 1987). Por se tratar de empresa de telecomunicações, possui equipamentos e know-how na transmissão de informações (experiências) de uma unidade para outra, o que se reflete na performance econômica. Pronta reação às contingências locais com uma troca de informações rápida e eficaz.

Os fatores-chave que influenciaram a internacionalização da organização foram:

- A busca de oportunidades financeiras, uma vez que a operação e as taxas fora do Brasil são menores, para empresas locais;
- Possuir um escritório no exterior aumenta as chances de fechar novos negócios, uma vez que fornecedor e clientes estão mais próximos e podem ajustar suas necessidades;
- O câmbio é muito importante, pois a firma trabalha com empresas que estão em vários países. Ter o câmbio ajustado torna as operações diárias mais fáceis;
- A tributação. Como a empresa opera comprando e vendendo tráfego de voz, fazer a comercialização no exterior evita diversas taxas que são aplicadas no Brasil.

Não foi detectado nenhum problema de ordem cultural (idioma, costumes, leis, práticas de negócio, etc.). Mais uma vez, a contratação de uma equipe local diminui sensivelmente a probabilidade de ocorrer um problema dessa categoria. Um elemento que atrapalha é o fuso horário, pois dificulta a relação das filiais no exterior com a matriz. A organização procura minimizar esse problema com reuniões através de tele conferência com todas as equipes do exterior, além de viagens constantes para as filiais e vice-versa, mantendo o contato com os colaboradores internacionais.

#### **4.2 ELEMENTOS QUE IMPACTARAM NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA DATORA TELECOM**

Segundo Anthony e Govindarajan (2002), a grande maioria das ações para obter controle das operações no mercado internacional é parecida com as praticadas no país de origem. No caso da Datora Telecom, essa visão não se concretizou. O controle gerencial mudou muito desde que a empresa se internacionalizou.

O controle é realizado por grupo de localidades e centralizado no Brasil. Com o movimento de acertos contábeis e financeiros no exterior, algumas vezes faz-se necessário realizar operações intercompanies, para aumentar o resultado da operação. Operações intercompanies são caracterizadas por estabelecer saldos contábeis entre as organizações, parecendo uma única organização com uma ou mais filiais. Esse cálculo não é somente somar os saldos de cada conta das inúmeras organizações. É necessário excluir transações ocorridas entre os integrantes do grupo, sobrando somente os valores oriundos de transações realizadas com terceiros.

Surgiu a necessidade de fazer controles contábeis, tributários e financeiros de acordo com as regras da legislação vigente em cada país envolvido nas transações comerciais.

Sobre a questão humana, o interesse da firma foi contratar funcionários que possuíssem alguma ligação com o Brasil, conhecendo um pouco da cultura da firma e do Brasil. Em alguns casos, quando não há ninguém que seja enquadrado nesse perfil, a empresa procura fazer uma imersão do colaborador no Brasil, para que ele conheça todos os colaboradores que manterá contato durante suas atividades de trabalho.

O mercado de telecomunicações possui diversas feiras e seminários internacionais e a empresa procura sempre estar em contato, fisicamente, com os colaboradores do exterior, várias vezes durante o ano.

Somado ao contato físico, o setor de RH da empresa mantém um canal de comunicação que distribui todas as mensagens para todos os colaboradores, buscando manter todos informados de todos os principais acontecimentos da firma.

A organização busca as melhores práticas de governança corporativa, pois está lidando com vários mercados que possuem graus de exigências diferentes, de acordo com a legislação

local. O mercado Americano possui regras claras e transparentes, onde a empresa construiu um sólido controle que permite atender a todos os mercados, facilitando o trabalho dos colaboradores que atuam nas auditorias interna e externa da empresa. A empresa possui os demonstrativos financeiros analisados pela auditoria Ernest & Young, desde 2011.

## **5 CONCLUSÃO**

A internacionalização da empresa Datora Telecom não ocorreu da maneira tradicional. A forma tradicional consiste em iniciar o processo de internacionalização exportando o produto para países geograficamente e culturalmente próximos, em seguida exportando para países mais distantes cultural e geograficamente, depois abrindo uma filial no exterior e por fim o estabelecimento de unidades de produção no estrangeiro.

Por se tratar de uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações, o objetivo é estabelecer conexão entre os clientes para comunicação de voz utilizando a rede Internet. A firma não precisaria de unidades físicas no exterior para atuar. Os escritórios no exterior existem apenas para facilitar o fechamento de novos contratos na região.

Conforme os dados coletados nas entrevistas e em sites especializados, a internacionalização da firma impactou no sistema de controle gerencial. O processo de controle, apesar de continuar centralizado na sede, teve que ser ampliado. Controles contábeis, financeiros e tributários foram inseridos, de acordo com a legislação vigente em cada país.

## **REFERÊNCIAS**

- ANDERSEN, O. On the Internationalization Process of Firms: a Critical Analysis. In: *Journal of International Business Studies*, v.24, n.2, p.209-231, 2nd Quarter, 1993.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo, Editora Atlas, 2002.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo, Editora McGraw-Hill, 2008.
- BARRETO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In ROCHA, A. (org.) *A internacionalização das empresas brasileiras: estudo de gestão internacional*. [s.l.] Mauad, 2002.
- BARRETO, A.S.P. *Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior*. Rio de Janeiro, Tese de Doutorado em Administração – COPPEAD/UFRJ, 1998.
- BRITO, C. M.; LORGA, S. *Marketing internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 1999.
- CANALS, J. *La internacionalización de la empresa*. Madrid: MacGraw-Hill, 1994.
- CASILLAS, J. C.; BARBERO, J. L.; SAPIENZA, H. J. Knowledge acquisition, learning and the initial pace of internationalization. *International Business Review*, 2015.
- CHETTY, S.; JOHANSON, M.; MARTIN, O. M. Velocidade de internacionalização: conceituação, medição e validação. *Journal of World Business*, 2014.
- CYRINO, A. B.; BARCELOS, E. P. *Estratégias de Internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras*. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.) *Gestão Internacional*, São Paulo: Saraiva, 2006.
- DIAS, A. C. A. M. *A escolha do modo de entrada no Mercado externo e sua relação com o desempenho da subsidiária: evidências das empresas multinacionais brasileiras*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Rio de Janeiro, PUC, 2012.

- DRUCKER, P. Desafios Gerenciais para o século XXI. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
- DYMENT, J. J. Strategies and management controls for global corporations. *The Journal of Business Strategy*, v.7, n.4, spring, 1987.
- FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management accounting research*, 2009.
- FINA, E.; RUGMAN, A. N. A test of internationalization theory: the Upjohn Company. In: *Management International Review*, v. 36, n. 3, p. 199-223, 1996.
- GHOSHAL, S; BARTLETT, C. A. Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.
- GOMES, J. S. Controle de gestão comportamental: textos e caso. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- GOMES, J. S. e AMAT, J. M.: Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional. São Paulo. Editora Atlas, 3ª Ed. 2001.
- GOMES, J. S. O método de estudo de caso aplicado à gestão de negócios. São Paulo: Atlas, 2006.
- GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HITT, A. M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, E. R. Strategic management cases: competitiveness and globalization. In: LEARNING, C. 10. Ed. Mason-USA: Cengage Learning, 2012.
- MACIARIELLO, J A.; KIRBY, C J. Management control systems: using adaptive systems to attain control. 2º ed., New Jersey: Prentice-Hall, 1994.
- MERCHANT, K. A. Modern management control systems: text & cases. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. In: *Management Accounting Research*, n.5, p. 289-299, 1994.
- PEREIRA, A. J. P.; GOMES, J. S. Características do SCG das PMEs farmacêuticas: estudo de casos. 1. Ed. Deutschland: Acadêmicas, Novas Edições, 2016.
- PEREIRA, A. J. P.; GOMES, J. S. Um estudo das estratégias de internacionalização das indústrias farmacêuticas brasileiras. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2017.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo. Ed. Atlas, 1987.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## **SITES ACESSADOS**

- DATORA Telecom cria empresa da área de 'internet das coisas'. Site O Globo, 2011. Disponível: <<https://oglobo.globo.com/economia/datora-telecom-cria-empresa-da-area-de-internet-das-coisas-6749670>>. Acessado em: 02 de nov. de 2018.
- GRUPO Datora. Arqia, 2013. Disponível em: <<https://arqia.com.br/grupo-datora>>. Acessado em: 03 de nov. de 2018.
- IBGE. Disponível: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9229-pesquisa-mensal-de-servicos.html?=&t=series-historicas>> Acessado em 04 de nov. de 2018.

PIB. DataSebrae, 2019. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/pib/>>. Acessado em: 05 de nov. de 2018.