

Controle gerencial em empresas internacionalizadas: o caso da TV Globo Ltda.

Adriano Rodrigues

Josir Simeone Gomes

Resumo:

Este estudo se propõe a verificar o impacto provocado pelo processo de internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial da TV Globo Ltda. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória através do método de estudo de caso, sendo que a principal coleta de dados teve como base duas entrevistas em profundidade, uma com o controller e a outra com o gerente de negócios internacionais da empresa. Deste modo, o estudo explora a relação entre os sistemas de controle gerencial da empresa com o plano de referência extraído da revisão da literatura, buscando evidenciar as possíveis modificações em função do processo de internacionalização. Os resultados obtidos na análise do caso são coincidentes em alguns aspectos da literatura, em especial o emprego de mecanismos formais de controle financeiro, mas não coincidentes em outros aspectos, tendo em vista que as decisões encontram-se centralizadas na direção geral da empresa e os centros de responsabilidades somente tem autonomia para controlar custos. Além disso, ficou constatado que o processo de internacionalização ainda não afetou o sistema de controle gerencial da empresa.

Área temática: *Controladoria*

Controle gerencial em empresas internacionalizadas: o caso da TV Globo Ltda.

Adriano Rodrigues (Universidade de São Paulo – Brasil) arodrigues@usp.br

Josir Simeone Gomes (Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Brasil) josirgomes@superig.com.br

Resumo

Este estudo se propõe a verificar o impacto provocado pelo processo de internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial da TV Globo Ltda. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória através do método de estudo de caso, sendo que a principal coleta de dados teve como base duas entrevistas em profundidade, uma com o controller e a outra com o gerente de negócios internacionais da empresa. Deste modo, o estudo explora a relação entre os sistemas de controle gerencial da empresa com o plano de referência extraído da revisão da literatura, buscando evidenciar as possíveis modificações em função do processo de internacionalização. Os resultados obtidos na análise do caso são coincidentes em alguns aspectos da literatura, em especial o emprego de mecanismos formais de controle financeiro, mas não coincidentes em outros aspectos, tendo em vista que as decisões encontram-se centralizadas na direção geral da empresa e os centros de responsabilidades somente tem autonomia para controlar custos. Além disso, ficou constatado que o processo de internacionalização ainda não afetou o sistema de controle gerencial da empresa.

Palavras chave: Controle Gerencial, Internacionalização, Estudo de Caso.

Área Temática: Controladoria

1. Introdução

As práticas de controle gerencial nas organizações internacionalizadas podem possuir similaridades entre as operações executadas no exterior e as operações executadas no país de origem, tais como; preparação do orçamento, análise de variações, avaliação de desempenho, etc. Embora essas práticas sejam similares, é comum nesses casos que diferenças de cunho, principalmente, cultural interfiram no sistema de controle gerencial, além de ter grande influência sobre a maneira como ele é utilizado nos diferentes países (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2002).

Diante destas considerações, percebe-se que um sistema de controle gerencial estará sujeito a adaptações ou modificações quando uma organização empresarial resolve internacionalizar suas atividades. Dentro deste contexto, o presente estudo se propõe a verificar o impacto provocado pelo processo de internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial da TV Globo Ltda.

De modo mais específico, pretende-se atingir os seguintes objetivos:

- Analisar as possíveis modificações nos sistemas de controle gerencial em decorrência do processo de internacionalização da empresa pesquisada; e
- Explorar a relação existente, em termos de proximidade ou afastamento, entre os sistemas de controle gerencial da empresa pesquisada e a literatura sobre controle gerencial.

Cabe ressaltar que o estudo poderia ser feito com base em diversas abordagens sobre controle gerencial. No entanto, para os propósitos desta pesquisa, serão priorizadas aquelas que enfatizam a importância dos aspectos motivacionais e comportamentais dos sistemas de controle gerencial. Tais abordagens podem ser encontradas em Anthony (1965,2002), Flamholtz (1979), Maciariello e Kirby (1994), Macintosh (1994), Merchant (1998), Gomes (1983,1999), dentre outros autores.

No que diz respeito ao processo de internacionalização, o estudo abordou os diferentes tipos de empresas internacionalizadas (Bartlett e Ghoshal, 1992; Canals, 1994; Dymont, 1987) e os aspectos econômicos (Williamson, 1975; Dunning, 1988) e comportamentais (Johanson e Vahlne, 1990) deste processo.

2. Revisão da literatura

2.1 Principais abordagens sobre controle gerencial

É comum encontrar na literatura sobre controle gerencial uma variedade de definições referentes ao termo controle, tendo em vista as diferentes interpretações que os diversos estudiosos apresentam sobre este assunto. Deste modo, o que se pretende neste momento é realizar uma revisão das principais abordagens sobre controle gerencial, com o intuito de propiciar uma fundamentação adequada ao estudo proposto.

Para Anthony (1965), controle gerencial é o processo através do qual os administradores se certificam que os recursos sejam obtidos e aplicados eficaz e eficientemente na consecução dos objetivos da organização. Dentro desta perspectiva, Anthony propõe um modelo pragmático do processo de controle, desenvolvido a partir do estudo da estrutura organizacional e fortemente baseado no conceito de centros de responsabilidade e na avaliação de desempenho.

Pressupondo a existência de diferentes níveis de decisão, o objetivo do sistema de controle gerencial é o *goal congruence*, ou seja, fazer com que os objetivos das pessoas coincidam com os objetivos da organização. No entanto, não leva em conta o sistema de valores das pessoas quando assume que os elementos aceitam a necessidade de controle, como se fossem compelidos por uma motivação racional.

Mais do que classificações e níveis de decisões, Lorange e Morton (1974) preferem salientar o caráter orgânico do controle gerencial, em função de sua necessidade de adaptações e conformações a imposições ambientais externas e internas, ou seja, são as características ambientais que condicionam as características organizacionais. Neste caso, o processo de controle gerencial é dividido dentro do processo de identificação da variável de controle, do processo esquemático de direção de curto prazo e do processo de acompanhamento de desempenho de curto prazo.

Ainda de acordo com Lorange e Morton, o sistema formal de planejamento de longo prazo possui influencia direta sobre o sistema de controle gerencial, pois nele serão encontrados expectativas de mudança do ambiente externo. Além disso, a instabilidade do meio-ambiente faz com que as medidas baseadas em unidades monetárias se tornem insuficientes como variáveis de controle, enquanto a diversificação e complexidade das organizações requerem sistemas de planejamento e controle mais flexíveis. Assim, diferentemente da abordagem de Anthony, não existe uma preocupação com a classificação de decisões, mas uma atenção direcionada ao funcionamento do sistema de controle gerencial.

Na abordagem de Hofstede (1975), a implantação de um sistema de controle gerencial requer mudanças significativas na filosofia de controle da empresa, por se basear em uma visão mais ampla de um processo sócio-psicológico bastante diferente dos sistemas tradicionais. A

essência do seu plano de referência está centrada em variáveis políticas, como negociação, valores e julgamentos.

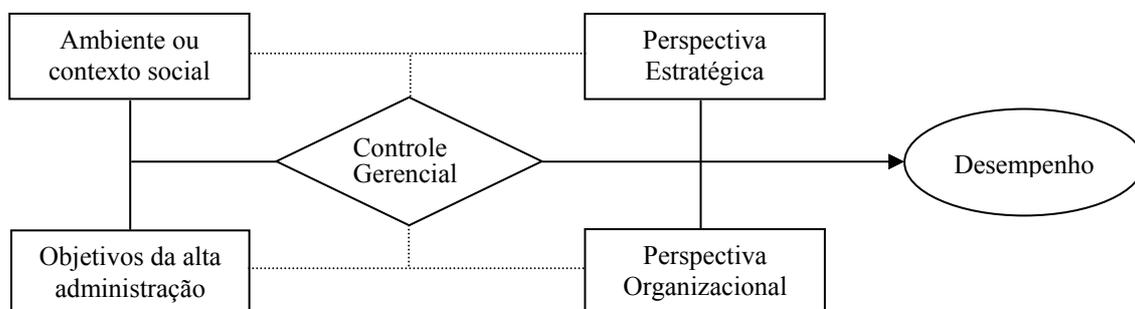
Desta forma, Hofstede rejeita o modelo cibernético de controle como um modelo de controle gerencial. Cabe ressaltar que a partir desta visão é comum se chegar a princípios gerais de controle que possam ser aplicados a diferentes situações, ou seja, o controle cibernético representa uma abordagem lógica e abstrata ao estudo dos sistemas de controle. Como alternativa Hofstede sugere o processo homeostático, que embora seja composto de elementos cibernéticos, não considera a divisão do trabalho entre unidades controladoras e controladas. Neste caso, o controle rígido de pessoas e atividades dá lugar a um sistema de controle baseado em grupos semi-autônomos, ou seja, direcionado ao autocontrole.

Já para Flamholtz (1979), 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. Nessa abordagem a motivação de indivíduos ou grupos é o elemento-chave, não se tratando de controlar o comportamento das pessoas de maneira predeterminada, mas influenciá-las a agirem de forma consistente com os objetivos da organização.

O plano de referência de Flamholtz ao mesmo tempo em que enfatiza os aspectos comportamentais das pessoas envolvidas na organização destaca a incerteza inerente ao processo de controle gerencial. Nesse sentido, ele demonstra que os sistemas de controle são mais probabilísticos do que determinísticos, ou seja, o propósito é maximizar as condições favoráveis que levam ao *goal congruence*. Neste sentido, a falta de consideração adequada aos aspectos comportamentais proporciona conseqüências “disfuncionais” no comportamento das pessoas, tais como desvio de objetivos e distorção/manipulação das medidas de controle.

Já nas décadas de 80 e 90, mesmo influenciados pelas abordagens apresentadas anteriormente, percebe-se um maior interesse em entender a relação existente entre o contexto social e organizacional e os sistemas de controle gerencial. De acordo com Macintosh (1994, p.87) “a premissa básica é a de que há importantes ligações entre o ambiente, a estratégia, a estrutura organizacional e o controle gerencial e que um ajuste congruente destas variáveis é essencial para o desempenho”.

Com base nesta concepção, o controle gerencial passa a ser considerado a partir de duas perspectivas: uma perspectiva estratégica e uma perspectiva organizacional. Na primeira, trata-se de facilitar a adaptação estratégica da organização em seu ambiente ou contexto social; na segunda, trata-se de assegurar que toda organização se oriente conjuntamente na direção dos objetivos dos membros da alta administração. Sendo que ambas perspectivas devem ser direcionadas para o desempenho, conforme sintetizado na representação a seguir:



Fonte: Adaptado de Macintosh (1994, p. 87-109)

Macintosh (1994) argumenta que as organizações agem sobre seu ambiente através do planejamento estratégico, ao invés de simplesmente adaptar-se ao mesmo. Assim, a estratégia deve ser um plano para mostrar como uma empresa pretende competir em seu ambiente, incluindo os mecanismos de coordenação e controle necessários para implementar o plano.

Também sob a perspectiva estratégica, Atkinson (1998) afirma que a contabilidade e o controle gerencial precisam articular-se com as opções estratégicas escolhidas pelas empresas para se tornar um colaborador importante, visando o sucesso da organização. Neste sentido, as medidas de desempenho estratégico devem proporcionar ações que estejam orientadas para manutenção e melhoria contínua da posição competitiva da organização.

Já sob a perspectiva do controle organizacional, Berry et al. (1995) abordam que o controle diz respeito a todos, quer se trate de um gerente na direção de um departamento, do presidente de uma multinacional tentando controlar suas empresas, ou apenas um indivíduo afetado pelas atividades que ocorrem dentro de uma organização. Em fim, o controle organizacional refere-se ao desenho de instrumentos e ao exercício de ações que estejam direcionadas a influenciar o comportamento das pessoas que fazem parte da organização, com intuito de direcioná-las aos objetivos traçados pela alta administração.

Dentro deste contexto, o que irá definir a adoção de um ou outro sistema de controle serão as características da organização e, também, do contexto social. Sendo que a dimensão da organização, as relações interpessoais, o grau de descentralização e a formalização das atividades compreendem características da organização; enquanto o ambiente externo, o grau de dinamismo do mercado e a concorrência moldam o contexto social.

2.2 O processo de internacionalização de empresas

Para se discutir sobre internacionalização de empresas, torna-se necessário abordar várias linhas de pensamento nas quais suas fundamentações são originadas tanto da economia quanto da administração. De acordo com Barretto (1998), enquanto do ponto de vista econômico se desenvolveram as teorias do comércio internacional e a visão macro do processo de internacionalização, um enfoque alternativo foi dado no âmbito da administração, ao propor explicações sobre o processo pelo qual a firma individual ingressa no mercado internacional e a influência das atitudes, percepções e expectativas dos seus executivos (também conhecido como enfoque comportamental).

No que se refere à classificação das empresas internacionalizadas, normalmente, são apresentados os seguintes tipos (Bartlett e Ghoshal, 1992; Canals, 1994; Dymont, 1987):

- *Empresa exportadora*: Fase inicial do processo de internacionalização, sendo que as unidades operacionais ficam, normalmente, no país de origem.
- *Empresa multinacional*: Pretende explorar as vantagens competitivas importantes domesticamente diversificando atividades em outros países. O objetivo da empresa multinacional seria a reprodução quase exata da empresa matriz em cada uma das filiais no exterior, criando forte presença local através de sensibilidade e receptividade às diferenças nacionais;
- *Empresa global*: O modelo multinacional demonstrou alguns problemas e no final dos anos 70 houve uma tendência oposta, na qual a empresa adotava estratégias coordenadas com todos os países onde operava. Desta forma, o objetivo é adquirir vantagem competitiva em termos de custos e receitas através de operações centralizadas em escala global, sendo que suas atividades críticas devem se concentrar em um ou poucos países.
- *Empresa transnacional*: É a empresa que combina adequadamente uma máxima eficiência econômica, uma máxima capacidade de responder a mercados locais e uma flexibilidade

para transmitir as experiências que surgem em alguns países para toda a organização. A empresa transnacional “busca eficiência, não pela eficiência em si, mas como meio de alcançar competitividade global” (BARTLETT E GHOSHAL, 1992, p.85). Sendo assim, a receptividade local e as inovações são vistas como resultado do processo de aprendizado que engloba todos os envolvidos na organização.

Para uma melhor compreensão desta classificação será apresentado no próximo tópico como as estratégias de cada um destes tipos de empresa internacionalizada podem influenciar seus sistemas de controle gerencial. Neste momento, serão abordados os dois enfoques do processo de internacionalização (o econômico e o comportamental).

Enfoque econômico

Esta corrente de pensamento do processo de internacionalização de empresas é fundamentada, principalmente, no conceito de custo de transação enunciado por Williamson (1975). As duas principais teorias de internacionalização proveniente do enfoque econômico são a “teoria da internalização” e o “paradigma eclético da produção internacional”.

A teoria da internalização estuda a internacionalização sob a ótica de se deve ou não internalizar as atividades da empresa. Sendo assim, esta teoria seria a teoria de custos de transação aplicada aos negócios internacionais, pois visa analisar qual o modo de entrada em outro país minimiza os custos de transação da empresa. De acordo com Fina e Rugman (1996, p.200), “os teóricos da internalização sugerem que o investimento direto no exterior ocorre quando os benefícios da internalização superam os custos”. Deste modo, a teoria da internalização considera que as falhas de mercado, tais como custos de informação, oportunismo e especificação de ativos, criam as condições que levariam uma empresa multinacional a utilizar o investimento direto como modo de entrada em um mercado externo, ou seja, internalizaria sua atividade no mercado externo.

Partindo de princípios de economia, do conceito de custo de transação e da teoria da internalização, Dunning (1988) fez surgir o paradigma eclético da produção internacional. Trata-se de um modelo conceitual para internacionalização que pretende explicar a amplitude, forma e padrão da produção internacional, com base em três tipos de vantagens: (1) as vantagens específicas da propriedade das firmas relativas à produção no exterior; (2) a propensão a internalizar mercados e (3) a atratividade da localização da produção no exterior.

Estes três elementos (propriedade, internalização e localização) seriam fundamentais em cada decisão de produção de uma empresa atuando nos mercados internacionais através da produção no exterior. Dunning (1988) considerou ainda a necessidade de integração das teorias econômica e comportamental da firma para melhor entendimento da firma multinacional, em especial deveria se identificar e avaliar padrões sistemáticos de tais comportamentos.

Enfoque Comportamental

A principal escola desta corrente é a nórdica, especialmente da Universidade de Uppsala, que desenvolveu o modelo de Uppsala. Para este modelo a internacionalização é um processo de ajustes incrementais às condições variáveis da empresa e do seu ambiente, apresentando os seguintes estágios de envolvimento internacional:

- Estágio 1 – não existência de atividades regulares de exportação;
- Estágio 2 – exportação feita através de representantes independentes;
- Estágio 3 – estabelecimento de uma subsidiária de venda no exterior;
- Estágio 4 – unidades de operações no exterior (produção, por exemplo).

De acordo com Johanson e Vahlne (1990, p.13), “essa seqüência de estágios indica o comprometimento crescente de recursos com o mercado. Ela indica, ainda, as atividades correntes (operações) que se diferenciam em razão da experiência acumulada”.

Observou-se através das pesquisas que originaram este modelo, um desenvolvimento das operações internacionais através de passos pequenos até a realização de maiores investimentos em produção no exterior. Deste modo, uma empresa começa exportar para um país através de representantes, depois estabelece uma subsidiária de vendas e, por fim, começa a produzir efetivamente naquele país.

Entretanto, em 1990, um novo trabalho dos autores do modelo de Uppsala foi publicado, ajustando o que eles mesmos identificaram como equívocos e distorções de interpretação dos fundamentos do modelo. A partir desta revisão surgiram os padrões de comprometimento com o mercado (compromisso de aplicar recursos no exterior) e de conhecimento do mercado (entender o funcionamento das operações no mercado estrangeiro). Estes dois últimos padrões passaram a ser visto tão somente como manifestações possíveis no processo de internacionalização de uma empresa.

2.3 Impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial

Dentre os autores que tratam especificamente do controle gerencial em empresas internacionalizadas (ver Anthony e Govindarajan, 2002; Maciariello e Kirby, 1994; Merchant, 1998; entre outros), observa-se um tratamento de maneira relativamente semelhante ao tema. Em primeiro lugar, é destacada a importância de considerar às diferenças culturais existentes entre os países, pois embora essas diferenças possam não afetar o desenho dos sistemas de controle, elas podem ter uma grande influência na forma como a informação gerada pelo sistema é usada. Isto ocorre porque pessoas de diferentes origens têm preferências e reações diversas a controles gerenciais, o que evidencia o caráter comportamental do controle.

Dentre os problemas de ordem técnica ou operacional nos sistemas de controle gerencial utilizados em atividades no exterior, Anthony e Govindarajan (2002) destacam a política de preços de transferência e as taxas de câmbio. Ao afetar a maneira como o preço de transferência é constituído irá, conseqüentemente, afetar a avaliação de desempenho das unidades operacionais instaladas no exterior. No que diz respeito às taxas de câmbio, encontra-se uma concordância entre os autores (Anthony e Govindarajan, 2002; Maciariello e Kirby, 1994; Merchant, 1998) para que a uma unidade localizada no exterior não deva ser responsabilizada pelos resultados obtidos da conversão das demonstrações para a moeda da empresa do país de origem.

Dentre os problemas de ordem cultural freqüentemente encontrados destacam-se a língua, os costumes, as práticas de negócio, as regras, as leis, etc. Tais problemas irão variar de forma significativa de um país para outro, o que torna complicado tomar decisões sem atentar para as peculiaridades dos negócios locais e suas incertezas. Neste sentido, Merchant (1998) chama a atenção para o ambiente institucional de cada país no qual a organização venha ter uma unidade instalada, ou seja, é importante conhecer o sistema legal do país (direitos de propriedade, obrigatoriedade de cumprimento de contratos, relações trabalhistas, etc.), a organização do sistema financeiro (condições de obtenção de financiamento, por exemplo), padrões contábeis vigentes e demais particularidades institucionais relevantes.

Outro aspecto relevante, observado por Maciariello e Kirby (1994), é a estratégia que a organização adota para sua operação internacional, a fim de possibilitar a determinação dos fatores chaves de sucesso para aquela estratégia. Desta forma, a identificação do tipo de atividade internacional que a empresa pretende realizar é primordial para o bom

funcionamento do sistema de controle gerencial. Isso significa que a forma como uma empresa se internacionaliza pode refletir diretamente em seu sistema de controle.

Para Dymont (1987, p.20) “empresas globalizadas devem ser gerenciadas de modo bem diferente de empresas nacionais ou multinacionais. O sistema de controle gerencial deve ser estruturado para atender à estratégia mundial”. Isso implica em dizer que o tratamento dado a uma empresa multinacional tradicional pode não ser o mesmo do que uma empresa global. O controle gerencial requerido por uma organização global deve permitir à administração central coordenar a estratégia da organização em todos os países nos quais ela opera, enquanto numa organização multinacional o sistema de controle deve se adequar ao conceito de negócios separados cujas estratégias podem variar de um país para outro, utilizando para esta finalidade relatórios de controle voltados para necessidade da administração local.

Desta forma, o objetivo do controle gerencial na empresa globalizada deveria ser verificar se as estratégias genéricas e mundiais da organização estão sendo implementadas com sucesso. Para tanto, seria necessário utilizar um padrão mundial de classificação contábil, projetado para facilitar a consolidação dos resultados da matriz da corporação.

Todavia, conforme evidenciado por Prahalad e Doz (1993), a partir do momento em que as subsidiárias crescem e conseguem maior autonomia em relação aos recursos estratégicos, surge um problema no sistema de controle gerencial de empresas globalizadas, pois a capacidade da organização central controlar as estratégias das subsidiárias se reduz.

Já uma empresa que esteja vivenciando uma transição de postura multinacional ou global para o modo transnacional de administração, no qual o desafio consiste na criação de uma organização auto-adaptável e disposta a aprender, requer a adoção de instrumentos de controle bastante inovadores. De acordo com Bartlett e Ghoshal (1992, p.243) muitas das empresas transnacionais “diante de uma tarefa de coordenação organizacional cada vez mais complexa, responderam com a simplificação dos processos através dos quais gerenciam a crescente diversidade das tarefas coordenadas”. Deste modo, desenvolveram um estilo de controle que se tornou familiar e confortável, mas para muitas empresas a busca da simplicidade foi suplantada pela necessidade de maior sofisticação e flexibilidade organizacional.

Sendo assim, a implantação e utilização de um sistema de controle gerencial nas empresas que adotam a estratégia transnacional precisam atender os seguintes pré-requisitos: (1) legitimar a diversidade, (2) administrar a complexidade e (3) criar comprometimento.

Para o atendimento destes pré-requisitos, Bartlett e Ghoshal (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.

3. Metodologia

Foi realizada uma pesquisa exploratória através de estudo de caso. Conforme definido por Gil (1996, p.45), as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Sendo assim, este tipo de pesquisa possibilitou aprimorar idéias e consolidar intuições.

O emprego do método de estudo de caso como estratégia de pesquisa ocorreu em função da sua melhor adequação para coletar e analisar as provas empíricas desejadas. Isso porque o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características e significados dos eventos da vida real. Além disso, como observa Yin (2001, p.32), o estudo de caso é

adequado quando se tratar de uma pesquisa empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Foram utilizados como coleta de dados as seguintes fontes:

- Duas entrevistas em profundidade (duração de 60 minutos cada), a primeira com o responsável pelos negócios internacionais e a segunda com o responsável pela controladoria da empresa (*controller*);
- Site institucional na Internet, artigos em revistas e jornais de negócios;
- Documentos disponíveis da própria empresa.

Em primeiro lugar o caso foi estruturado em forma narrativa, sendo explorada a riqueza dos detalhes que uma entrevista em profundidade proporciona. Após esta etapa, foi realizada a análise do caso com base no plano de referência apresentado na revisão da literatura. Cabe ressaltar que os principais direcionadores destas análises foram as duas questões de pesquisa, conforme a seguir:

- Qual o impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial da empresa?
- Existe relação, em termos de proximidade ou afastamento, entre os sistemas de controle gerencial da empresa e a literatura sobre controle gerencial apresentada?

4. O caso da TV Globo Ltda.

4.1 A empresa e seus serviços

A TV Globo foi fundada em 1964, a partir da concessão de operação do Canal 4, na cidade do Rio de Janeiro, recebida pelo empresário Roberto Marinho. Em seus primeiros anos de atuação, sua programação era composta basicamente de telejornais, filmes estrangeiros e programas populares produzidos em seus estúdios, com a presença do público.

Em 1967, a Globo começou sua expansão em termos geográficos, com a compra da TV Paulista (canal 5) e das rádios Excelsior e Eldorado, pertencentes à organização Vitor Costa. Em 1968, iniciou suas operações em Belo Horizonte. Em 1969, foi lançado pela primeira vez um noticiário nacional transmitido simultaneamente para diferentes cidades do Brasil. Em 1971, foi implantada a TV Globo de Recife e, em 1972, a de Brasília, formando uma rede com o total de cinco estações geradoras. Neste mesmo período a Embratel considerou concluída a implantação do Sistema Nacional de Telecomunicações, com a interligação de todas as capitais brasileiras. Neste contexto, a Globo expandiu sua abrangência até alcançar a transmissão em nível nacional em 1976.

Hoje, a Globo cobre praticamente todo o território nacional, sendo vista por 99,84% dos 5.043 municípios brasileiros. Os números da empresa são prova definitiva de seu crescimento, 113 emissoras entre geradoras e afiliadas, 74% de *share* no horário nobre, 56% no matutino, 59% no vespertino e 69% no horário noturno. No mercado publicitário, a participação da globo corresponde a 75% do total de verbas destinadas à mídia de televisão.

O incremento nos níveis de audiência da emissora deu-se em função da adequação da programação, desde 1967, com gêneros que tivesse maior aceitação junto às diversas camadas da população. Neste sentido, a Globo deu prioridade a programação produzida domesticamente, estimulando uma indústria de programas televisivos que ampliou este mercado de trabalho no Brasil. A empresa, com cerca de oito mil funcionários, mobiliza mais de quatro mil profissionais envolvidos diretamente na criação de seus programas, tais como: autores, diretores, atores, jornalistas, cenógrafos, figurinistas, produtores, músicos, além de

técnicos das mais variadas especialidades. O que resulta em altos investimentos e gastos com pessoal.

No período de um ano, a Globo grava e exhibe diversas novelas, minisséries, especiais, shows, humorismo, musicais, eventos e jornalismo. São 4.420 horas anuais, algo em torno de 2.210 longas-metragens, o que coloca a empresa entre as maiores produtoras de programas próprios de televisão do mundo.

Para atender esta expressiva programação produzida domesticamente, foi inaugurada há sete anos a “Central Globo de Produção”, com um total de 1.300.000 metros quadrados, dos quais 150 mil de área construída. Considerado o maior centro de produção de TV da América Latina, o Projac, em Jacaraguá, foi projetado para abrigar superestúdios, módulos de produção e galpões de acervo.

Especialmente a novela de televisão representou uma importante estratégia da empresa para conquistar a liderança absoluta no mercado interno. A telenovela compõe-se basicamente de uma história desenvolvida em capítulos, cujo número varia de 150 a 200, apresentada de segunda a sábado, em determinado horário. Com este produto a empresa sempre obteve um público cativo e diário, o que sempre proporcionou altos índices de audiência e repercussão junto ao mercado consumidor, possibilitando manter acima do mercado os preços de seus comerciais.

4.2 O processo de internacionalização

A atuação internacional da TV Globo não é recente. Na década de 70, após ter atingido posição de liderança no mercado interno, a empresa prosseguiu sua expansão por meio da comercialização de seus conteúdos, especialmente as telenovelas, para outros países. A empresa desejava obter, além das vantagens decorrentes do aumento do faturamento em dólares, prestígio internacional sem incorrer em custos de instalações e riscos financeiros, pois iria colocar no mercado externo produtos já apresentados no mercado brasileiro.

Percebeu-se naquela época que tais programas possuíam um razoável potencial de venda no mercado latino-americano, que já era consumidor e produtor de telenovelas, e no mercado de Portugal, pela vantagem da proximidade cultural e lingüística. Para tanto, foi criada uma área especialmente para cuidar dessa tarefa, denominada Divisão de Vendas Internacionais (DVI).

O mercado da América Latina era dominado pela Televisa, que operava quatro das cinco redes de TV existente no México e, além disso, produzia e distribuía suas telenovelas para outras redes de TV dos países de língua espanhola e para as redes norte-americanas cujo público era formado de imigrantes latinos. Já o mercado de Portugal, tinha apenas uma rede de TV, a estatal Rádio e Televisão Portuguesa, que operava dois canais.

As primeiras vendas internacionais da TV Globo foram feitas em 1973 para o México e o Uruguai, com a novela “O Bem Amado”. Somente em 1976 foi realizada a primeira venda para Portugal, com a novela “Gabriela”. No entanto, nesta primeira fase da internacionalização, a atuação da empresa era passiva e pouco agressiva. Tal postura refletia o fato de que neste período os negócios internacionais da TV Globo ocupavam um lugar marginal e secundário na estratégia empresarial mais ampla da empresa.

No final da década de 70, a DVI conseguiu penetrar em alguns mercados importantes, especialmente o da Itália. Estimulada pelo sucesso de seus produtos neste país, a TV Globo decidiu então empreender a primeira grande mudança em sua estratégia internacional, que consistiu em 1985, na compra de uma emissora, a “Telemontecarlo”. Esta experiência não foi bem sucedida, em primeiro lugar, por se tratar de uma operação bem mais complexa do que a

venda de Telenovelas e, em segundo lugar, resultou no confronto direto com as emissoras locais, capazes de operar com mais vantagens em relação a uma empresa entrante.

O fracasso da experiência italiana fez com que a estratégia internacional da TV Globo voltasse a se concentrar na comercialização de produtos. Por outro lado, serviu para consolidar internamente o entendimento de que estratégias com maiores chances de sucesso no exterior seriam aquelas que promovessem associações com empresas locais.

Em 1993, a TV Globo associou-se com uma emissora de televisão portuguesa recém-criada, a Sociedade Independente de Comunicação (SIC), o negócio consistiu em adquirir uma participação acionária na SIC mediante o fornecimento de programação. O acordo firmado transformou Portugal no principal mercado de destino dos produtos da emissora.

Em 1999, a DVI deu lugar a Diretoria de Negócios Internacionais (DNI), resultado de profundas modificações na forma de inserção internacional da empresa, passando a adotar formas mais agressivas e diversificadas de internacionalização, tendo em vista a maior ênfase na geração de receitas em moeda forte. A DNI ficou responsável não só pelas vendas de conteúdo da TV Globo, mas pela prospecção, desenvolvimento e execução de estratégias de acesso a mercados externos, reunidas nas seguintes linhas de atuação:

- Vendas de programas
- Distribuição de canais ou programação
- Desenvolvimento de co-produções internacionais
- Criação de programas, canais e formatos especialmente para o exterior

Até o momento a principal atuação internacional da TV Globo é resultante da venda de programas. Na distribuição por gênero, as telenovelas respondem por mais de 70% do faturamento total, enquanto o restante é dividido entre séries, minisséries e programas de variedade.

A comercialização de canais ou programação é a segunda atuação internacional mais importante da TV Globo. Nesta linha de atuação, a TV Globo Internacional (TVGi) é o principal serviço oferecido. Lançado em meados de 1999, este canal é destinado aos brasileiros residentes no exterior, além de outros públicos de língua portuguesa. A programação é quase idêntica à da TV Globo no Brasil, exceto filmes e eventos esportivos que a empresa não possui direito intencional de exibição. O canal TVGi é distribuído, atualmente, em 34 países, para um público em torno de 180 mil assinantes. As demais linhas de atuação internacional da empresa encontram-se em fase experimental ou de implantação, por isso não serão comentadas.

4.3 O sistema de controle gerencial

No que diz respeito à organização por centros de responsabilidade, a TV Globo apresenta uma Direção Geral, sob o comando de Marlucci Dias da Silva, e várias centrais e diretorias segregadas por áreas de especialidades, conforme a seguir:

- Central Globo de Produção
- Central Globo de Jornalismo
- Central Globo de Afiliadas e Licenciamento
- Central Globo de Engenharia
- Central Globo Comunicação
- Central Globo de Programação
- Central Globo de Informática, Administração e Planejamento

- Central Globo de Pesquisa e Rec. Humanos
- Diretoria de Negócios Internacionais
- Diretoria de Orçamento e Controladoria
- Diretoria de Operações Financeiras
- Diretoria Jurídica
- Superintendência Comercial

Estes centros de responsabilidade são considerados como centros de custo, pois os gestores e funcionários somente possuem autonomia para controlar os gastos de seu respectivo centro. A empresa possui centros específicos para decidir sobre preços dos serviços prestados e níveis de investimento, ou seja, as responsabilidades destas decisões são centralizadas. Além disso, a empresa não possui mecanismos formais de preço de transferência para controlar o fluxo interno de bens e serviços entre os centros de responsabilidade.

De acordo com o entrevistado da controladoria, a única unidade da empresa que poderia ser tratado como centro de resultado é a Diretoria de Negócios Internacionais, pois as receitas e custos ficam sob responsabilidade do mesmo centro. Entretanto, esta não é a cultura predominante na organização.

O único instrumento de planejamento e controle comum a todos os centros de responsabilidade da TV Globo é o “orçamento”, uma frase marcante da controladoria é “os executivos podem efetuar todos gastos que achar importante para sua unidade, desde que esteja dentro dos limites do seu orçamento”. As diretrizes utilizadas na preparação do orçamento são sempre definidas pelo comitê estratégico formado pela direção geral e os executivos responsáveis por cada centro. Este comitê também é responsável pelo processo de estabelecimento dos objetivos gerais e específicos da empresa.

Basicamente o orçamento é constituído de diversas metas previstas para o período de um ano. As metas que utilizam indicadores financeiros são padronizadas para toda a empresa, enquanto as metas que utilizam indicadores de produção variam de acordo com as particularidades de cada centro. No intuito de auxiliar a preparação e acompanhamento do orçamento, todos os centros de responsabilidade da empresa possuem uma pessoa indicada pela diretoria de orçamento e controladoria, que também auxiliam os gestores no processo de tomada de decisão.

A avaliação de desempenho dos executivos da empresa esta centrada em quatro tipos de indicadores:

- Cumprimento das metas previstas no orçamento
- Qualidade do processo
- Formação de equipes
- Lucro da empresa

Conforme já mencionado o atendimento às metas previstas no orçamento é o cerne do sistema de controle da empresa, assim os gestores serão avaliados positivamente quanto mais próximo os gastos, faturamento e outros indicadores estiverem daquilo que foi previsto no orçamento. No que diz respeito à qualidade do processo a empresa dispõe de indicadores específicos para cada centro de responsabilidade como, por exemplo, na central globo de produção é verificado se as gravações estão sendo executadas dentro do período estabelecido, enquanto na central globo de jornalismo é identificada a quantidade de notícias veiculadas pela emissora são manchetes de primeira página nos principais jornais do país.

Outro aspecto importante é que todos os funcionários possuem incentivos financeiros provenientes das participações nos resultados, mas estes incentivos estão aliados ao cumprimento das metas previstas no orçamento. Já os executivos possuem uma parcela de remuneração variável que dependem das negociações realizadas com a direção geral, sendo que não foram mencionados os critérios utilizados nestas negociações.

No entanto, foi relatado que as diferenças existentes na avaliação de desempenho e nos critérios de incentivos financeiros são provenientes da dualidade que existe na empresa em definir seu cliente. Por um lado são os telespectadores, responsáveis pela audiência da emissora e que desejam assistir programas de qualidade, por outro lado é o mercado publicitário, responsável direto pelo faturamento da empresa e que necessitam ocupar um espaço onde, normalmente, os telespectadores preferiam estar assistindo programas de TV. Desta forma, conseguir satisfazer de forma equilibrada e simultânea estes dois tipos tão distintos de clientes é o grande desafio gerencial da empresa.

Já o controle gerencial das atividades internacionais ainda não necessitou de adaptações ou aprimoramentos, pois até o momento a empresa somente comercializa produtos e serviços para outros países com o intuito de estender sua vida útil, pois eles são produzidos integralmente no Brasil. Além disso, a diretoria de negócios internacionais também desenvolve todas suas atividades aqui no país. Outro aspecto importante é que até o momento o faturamento proveniente da atividade internacional representa somente 5% do faturamento total da empresa, mas a nova estratégia de aumentar as receitas em moeda forte pode modificar esta situação.

5. Análise do caso

O quadro a seguir apresenta um sumário da análise do caso da TV Globo. Para tanto, foram relacionados os três itens que compõem o plano de referência apresentado na revisão da literatura com os principais resultados encontrados:

<i>Plano de Referência</i>	<i>Resultados encontrados na TV Globo</i>
<i>Abordagens sobre controle gerencial</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura Centralizada e organizada por centros de custo. ▪ Não utiliza políticas de preços de transferência. ▪ Os objetivos são definidos de forma participativa. ▪ A comunicação e avaliação dos objetivos são formais. ▪ O orçamento é o instrumento de controle gerencial comum a todos centros, sendo constituído de metas para o período de um ano. ▪ Uso de indicadores financeiros padrões e de indicadores de produção distintos para cada centro. ▪ Os incentivos financeiros estão relacionados com o cumprimento do orçamento e no lucro da empresa.

continua

continuação

<i>O processo de internacionalização</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sua estratégia é a exportação de produtos e serviços, em especial de telenovelas. ▪ Já teve subsidiária, mas atualmente só realiza vendas para o exterior. ▪ Teve problemas de adaptações à cultura local e concorrência internacional hostis. ▪ Foram observados avanços e retrocessos nos estágios do modelo de Uppsala.
<i>Impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Até o momento, as atividades internacionais não proporcionaram adaptações ou aprimoramentos nos sistemas de controle. ▪ Isto ocorre porque suas atividades internacionais se concentram apenas em comercialização de produtos e serviços que são feitos no Brasil, que representam, atualmente, apenas 5% do faturamento.

A estrutura do sistema de controle gerencial da empresa encontra-se próxima de alguns aspectos da abordagem de Anthony (1965), pois enfatiza o emprego de mecanismos formais de controle financeiro, especialmente o orçamento. Entretanto, encontra-se distante em outros aspectos desta abordagem, tendo em vista que as decisões encontram-se centralizadas na direção geral e os centros de responsabilidades somente tem autonomia para controlar custos. Já a avaliação de desempenho da empresa apresenta convergência com as abordagens de Lorange e Morton (1974) e Flamholtz (1979), por serem preparados relatórios que contemplam indicadores financeiros/econômicos e indicadores não-financeiros/operacionais.

Já a política de incentivo financeiro aos gestores e funcionários da empresa tenta direcionar o comportamento das pessoas conforme os objetivos da organização ao relacioná-los com o cumprimento do orçamento e com o lucro da empresa. No entanto, ao enfatizar especialmente indicadores financeiros e econômicos voltados para resultados de curto prazo, corre-se o risco de gerar conseqüências disfuncionais no comportamento e nas decisões dos gestores.

Cabe ressaltar que utilizar o orçamento como o único instrumento de planejamento e controle comum a todos os centros de responsabilidade, não coincide com a perspectiva estratégica (MACINTOSH,1994; ATKINSON, 1998) e com a perspectiva organizacional (BERRY et al., 1995) do controle gerencial. Para tanto, seria necessário mudar a gestão baseada em orçamentos para uma gestão focada em objetivos estratégicos, além de buscar uma estrutura organizacional mais descentralizada.

No que diz respeito ao processo de internacionalização, a TV Globo passou por todas os estágios do modelo de Uppsala entre as décadas de 70 e 80: não existência de atividades regulares de exportação (vendas de poucas novelas para o México, Uruguai e Portugal); exportação feita através de representantes independentes (intensificação da atuação da Divisão Internacional de Vendas – DVI); estabelecimento de subsidiária de venda e unidade de operações no exterior (aquisição da emissora Telemontecarlo, na Itália). No entanto, atualmente, encontra-se no segundo estágio do modelo de Uppsala, pois realiza as vendas de seus serviços e produtos através de um representante independente (Diretoria de Negócios Internacionais - DNI).

Por fim, constatou-se que até o momento não houve impacto nos sistemas de controle gerencial em decorrência do processo de internacionalização, divergindo da literatura que aborda este assunto (Anthony e Govindarajan, 2002; Maciariello e Kirby, 1994; Merchant,

1998). Isto ocorre, principalmente, em função da pouca intensidade das atividades internacionais da empresa, sendo que atualmente representam apenas 5% do faturamento.

6. Conclusão e sugestões para futuras pesquisas

O processo de internacionalização da TV Globo teve avanços e retrocessos ao longo de sua história, resultado de diferentes estratégias de inserção em mercados estrangeiros. Atualmente, a atividade internacional da empresa encontra-se alicerçada na venda de programas e programação, além de investimentos na diversificação da atuação internacional que visam aumentar o seu faturamento em moeda forte.

Os resultados obtidos na análise do caso, muito embora não possam ser generalizados, são coincidentes em alguns aspectos da literatura, em especial o emprego de mecanismos formais de controle financeiro, e não coincidentes em outros aspectos, tendo em vista que as decisões encontram-se centralizadas na direção geral e os centros de responsabilidades somente tem autonomia para controlar custos. Além disso, ficou constatado que o processo de internacionalização ainda não afetou o sistema de controle gerencial da empresa.

Tais resultados reforçam as conclusões de que existem circunstâncias em que o processo de internacionalização de uma empresa não envolve, necessariamente, uma ampla sofisticação e complexidade do sistema de controle gerencial.

Como sugestão para novas pesquisas propõe-se o estudo do sistema de controle gerencial de outras empresas internacionalizadas, especialmente pesquisas que possibilitem generalizar os resultados encontrados, pois deste modo será possível consolidar os estudos interdisciplinares que relacionam controle gerencial e internacionalização de empresas.

7. 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.
- ATKINSON, A. **Strategic performance measurement and incentive compensation**. European Management Journal. v.16, n.5, p. 21-30, Oct. 1998.
- BARRETTO, 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.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BERRY, A. J.; BROADBENT, J.; OTLEY, D. **Management control: theories, issues and practices**. 6. ed. London: Macmillan Press, 1995.
- CANALS, J. **La internacionalizacion de la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- DUNNING, J. H. **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions**. Journal of International Marketing Business Studies, v.19, n.1, p.1-31, Spring 1988.
- DYMENT, John J. **Strategies and management controls for global corporations**. The journal of business strategy, v.7, n.4, p.20-26, Spring 1987.
- FINA, E.; RUGMAN, A. N. **A test of internalization theory: the Upjohn Company**. Management International Review, v.36, n.3, p.199-123, 1996.
- FLAMHOLTZ, E.G. **Organizational control systems as a managerial tool**. California Management Review, XXII (2), p. 50-59, Winter 1979.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 1996.
- GOMES, J. S. **Um estudo exploratório sobre controle gerencial em empresas estatais brasileiras**. Rio de Janeiro, Tese de Doutorado em Administração - COPPEAD/UFRJ, 1983.

- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The mechanism of internationalization.** International Marketing Review, v.7, n.4, p.11-24, 1990.
- LORANGE, P.; MORTON, M. S. S. **A framework for management control systems,** Sloan Management Review, 1974.
- MACIARIELLO, J. A.; KIRBY, C. J. **Management control systems: using adaptive systems to attain control.** 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.
- MACINTOSH, N. B. **Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach.** New York: John Wiley & Sons, 1994.
- MERCHANT, K. A. **Modern management control systems: text & cases.** New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. L. **An approach to strategic control in MNCs.** In: BUCKLEY, P.J.; GHAURI, P.N. The internationalization of the firm.: a reader. London: Harcourt, 1993.
- WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.** New York: The Free Press, 1975.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.