

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**CLAUDIA SOMIE FUGII**

**CONTROLADORIA E CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA JOINT VENTURE**

**CURITIBA**

**2016**

**CLAUDIA SOMIE FUGII**

**CONTROLADORIA E CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA JOINT VENTURE**

Monografia apresentada ao Programa Do Curso de Pós Graduação do Departamento de Ciências Contábeis do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria sob a orientação da Prof. Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo.

**CURITIBA**

**2016**

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - NÍVEIS DE ARTEFATOS.....	14
QUADRO 2 - ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
QUADRO 3 - CATEGORIAS DE ALIANÇA .....	21
QUADRO 4 - DUPLA FUNÇÃO DAS ALIANÇAS.....	23
QUADRO 5 - FUNÇÕES DA CONTROLADORIA .....	25
QUADRO 6 - PAPÉIS NO CENTRO DE COMPRAS .....	27
QUADRO 7 - ESTÁGIO DE COMPRAS.....	28

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>2. PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	<b>8</b>
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	<b>9</b>
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	<b>10</b>
<b>5. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	11
5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	17
5.3 JOINT VENTURES .....	20
5.4 CONTROLADORIA .....	24
5.5 CENTRO DE COMPRAS .....	27
<b>6. ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>30</b>
6.1 METODOLOGIA.....	30
6.2 ORGANOGRAMA .....	32
6.3 CLIMA ORGANIZACIONAL E IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	33
6.4 DIFERENÇAS NAS FERRAMENTAS DE TRABALHO .....	36
6.5 DISTINÇÕES NOS RELATÓRIOS DE CONTROLADORIA.....	38
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>40</b>
<b>8. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO</b> .....	<b>42</b>

## RESUMO

O trabalho apresenta as diferenças que a cultura e o clima organizacionais são impactados em uma joint venture, no departamento de compras de uma empresa no estado do Paraná. A motivação deste estudo surge da própria autora vivenciar em seu trabalho diariamente as dificuldades da aliança. A análise dos resultados é qualitativa e restrita aos processos, relatórios de controladoria e as percepções dos entrevistados, quanto ao clima e a cultura do departamento. Verificou-se que há insatisfação e dificuldades enfrentadas pelos compradores são causados por diversos fatores, como a duplicidade de processos, sistemas, siglas, entre outros mais fatores.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Joint Venture.

## ABSTRACT

The report shows the difference that the organizational culture and the organizational climate affect one joint venture, more specific in the Purchasing Department for company in the state of Paraná. The motivation for this study is the own author make part of the department and she works and has daily the difficulties in the alliance. The results analysis are qualitative and restrict to the process, to the controlling reports and the buyers perceptions, regarding the culture and workplace environment. It was noticed that is a dissatisfaction and difficulties reported by the buyers and are due to many factors, like the duplicity of the processes and also for the systems, for also the nomenclatures and others.

**Key-words:** Organizational culture, Organizational climate, Joint Venture

## 1. INTRODUÇÃO

Foi a partir da década de 50 que a industrialização em determinados países passou a ser mais notória, eles foram então denominados Novos Países Industrializados – NPI (PENA, 2016). O Brasil foi um deles e nesta época havia a necessidade de abastecer o mercado interno e para tanto, era preciso produzir internamente, visto que seus exportadores foram impactados pela guerra. Os NPI's possuíam muitos atrativos para os investidores, como: um grande mercado consumidor, matéria-prima, mão de obra mais barata, incentivos fiscais.

A abertura da economia e das fronteiras produtivas, muitas empresas multinacionais expandiram seus mercados e suas filiais iniciaram suas atividades no país. Assim, a população brasileira foi possuindo mais acesso ao consumo e tendo mais qualidade de vida e a economia do país foi progredindo, passando de produtor essencialmente primário para industrial.

Com o crescimento da competitividade das empresas, muitas delas adotaram estratégias para superar obstáculos e expandir, criando valor como a joint-venture. Segundo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2006), o termo significa: “associação em que duas entidades se juntam para tirar proveito de alguma atividade, por um tempo limitado, sem que cada uma delas perca a identidade própria”. Assim, aqueles que trabalham em um projeto de uma joint-venture, acabam por vivenciar a identidade de duas empresas, ou seja, de duas culturas organizacionais.

E a cultura das empresas irá influenciar nas atividades da organização, visto que ela é determinante no modo como as pessoas irão se comportar, se interagir baseadas em valores que foram cultivados e aceitos por seus membros. Quem difunde e tem papel importante nesta cultura são os fundadores e as lideranças e eles irão refletir a cultura de seus países de origem, de suas raízes regionais e familiares.

A organização como um todo será impactada por esta cultura, assim os departamentos poderão criar até subculturas dentro da cultura maior. Desta forma, a Controladoria no exercer de suas atividades será impactada pela ambiente criado, e assim mesmo, poderá sofrer alterações para que possa ter êxito e cumprir o seu papel. E tal papel é o de: suportar os processos de decisão, de planejamento e do

controle financeiro; e medir o desempenho das diversas atividades dentro da organização.

O foco deste trabalho é uma análise da cultura e sua relação com a Controladoria e o Departamento de Compras Produtivas, as principais atividades que o primeiro departamento irá ter são medir a busca de melhores resultados do departamento em análise e será por meio de relatórios de desempenho que a mensuração será feita. Neste sentido, serão precisos sistemas empresariais para que a Controladoria possa medir as atividades neste departamento.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA

A joint venture em que será efetuado o estudo e que passará a ser denominada Organização X é uma empresa do ramo automobilístico situada no Brasil. Tal parceria existe há mais de quinze anos e está presente em mais de dez países. A cada 10 veículos vendidos no mundo um é desta organização. Só no ano de 2014 ela vendeu mais de 8,5 milhões de carros no mundo.

Para que a Organização X possa obter sinergias, há pessoas das duas empresas que a compõem trabalhando neste projeto. No ano de 2014 no Brasil, o departamento de Compras está alocado em um mesmo local, em uma das empresas e é composto pelos funcionários das duas empresas e eles compram recursos para ambas.

Por serem duas empresas, elas possuem uma matriz em cada um de seus países de origem e intrinsecamente há duas culturas organizacionais diferentes. Elas seguem os padrões e modelo de gestão de suas matrizes, mas também precisam se adaptar à esta nova organização que alia as duas.

Dentro do Departamento de Compras há os Controles de Gestão, um para cada empresa, e a sua função é efetuar a análise de desempenho e de reduções de custos. Porém, cada uma tem suas peculiaridades e os colaboradores que ali trabalham possuem então dois padrões de trabalhos.

Além disso, não apenas padrões, mas as ações cotidianas são afetadas por duas empresas, que possuem duas formas de organizações diferentes, com sistemas de informações e processos diferentes. E são os indivíduos das duas empresas que precisam se adequar, ora de uma forma para uma empresa e outrora de forma diferente para a outra.

Neste trabalho, focando dentro do Departamento de Compras como as atividades da Controladoria são impactadas pelas duas culturas. Diante do exposto, coloca-se a seguinte questão-problema: Como a cultura organizacional de duas empresas que formam um joint venture, interferem na Controladoria?

### 3. OBJETIVOS

O presente trabalho possui como objetivo geral apresentar como a controladoria é impactada pela cultura organizacional em uma joint venture, mais especificamente no Departamento de Compras.

O estudo do mesmo busca alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar o Organograma e destacar diferenças;
- Identificar o impacto das culturas distintas no Clima organizacional;
- Verificar as diferenças nas ferramentas de trabalho;
- Mapear as distinções nos Relatórios de performance;
- Apresentar como a cultura organizacional interfere na expectativa/compreensão dos relatórios da controladoria.

#### 4. METODOLOGIA

A metodologia orienta para que todo trabalho de pesquisa necessita ser planejado e executado baseado nas normas de cada método. Assim, Richardson (1989, p.29) afirma que “método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos”.

Quanto à abordagem do problema, o trabalho será predominantemente descritivo com análise qualitativa. Segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 66), “a pesquisa descritiva observa, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Os autores também afirmam que a pesquisa descritiva “procura descobrir, com a previsão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”.

A necessidade de usar a análise qualitativa é porque ela será necessária para compreender as entrevistas que serão aplicadas. Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa descreve a complexidade sobre um problema, analisa a correlação de variáveis, compreende e classifica os processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Tal pesquisa pode contribuir no processo de mudança de um grupo específico e permite com mais profundidade entender as particularidades do comportamento dos indivíduos.

Para a coleta dos dados, primeiramente haverá a pesquisa bibliográfica, ou seja, a revisão da literatura. Posteriormente será aplicado um estudo de caso com colaboradores do departamento de compras e do financeiro, por meio de entrevistas individuais. Tais entrevistas serão fonte para que seja possível entender a área da controladoria, suas atividades e o seu relacionamento com os compradores. E também haverá a descrição auto-etnográfica, visto que a autora deste trabalho faz parte da Organização X.

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Barreto, Kishore, Reis et al. (2013) os primeiros estudos sobre cultura organizacional estão fundamentados na Antropologia, Sociologia, Psicologia e Ciências Políticas, e podem ser divididos em dois grupos. O primeiro em que a cultura organizacional é como um sistema sociocultural, em que os componentes sociais e estruturais estão completamente integrados à dimensão simbólica e ideológica da organização. E o segundo grupo em que a cultura organizacional é como um sistema de ideias, o qual representa um conjunto de mecanismos de controle para modelar comportamentos.

Para Hofstede (1991) a cultura das organizações recebe influência dos níveis mais abrangentes da cultura (nacionais, regionais, sociais etc.). Para ele, a cultura determina a identidade de um grupo da mesma maneira que a personalidade determina a identidade de um indivíduo. A cultura organizacional como um sistema sociocultural é conceituada em que os componentes sociais e estruturais estão completamente integrados à dimensão simbólica e ideológica da organização. Ainda, para este autor "as percepções partilhadas de práticas diárias devem ser consideradas como o centro da cultura da organização" (Hofstede, 1997, p. 213).

Para Freitas (1991), a cultura organizacional pode ser considerada um poderoso mecanismo controlador, objetivando: conformar condutas, homogeneizar o ambiente organizacional, de forma que seja internalizada uma imagem positiva da organização, excluindo as diferenças e anulando a reflexão. Além disso, a manipulação dos elementos que integram a cultura organizacional pode ser considerada um importante meio de adequação das pessoas a um sistema cultural já existente e difundido por meio da homogeneização de ideias, crenças e atitudes.

Conforme Morgan (1996), a cultura pode ser descrita através do significado, da compreensão e dos sentidos compartilhados. Desta forma, a cultura organizacional pode ser compreendida como o processo de construção da realidade que, permite as pessoas observarem e entenderem eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de formas variadas. Esta construção deve ser

um processo contínuo, em que cada indivíduo representa e recria para si a sua realidade, inserido na organização.

Ainda sobre as organizações, dentro dela Morgan (1996) afirma que, as organizações podem ser consideradas minissociedades, possuindo os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Ou seja, nas organizações existem sistemas de valores distintos que interagem e competem entre si, criando várias realidades organizacionais dentro de uma cultura geral mais ampla, e esta não é uniforme. Assim, as contradições entre subculturas na organização podem ser visíveis e identificáveis, de forma que cada sistema cultural deve ser compreendido com as suas características específicas.

Marras (2009) afirma que toda organização possui uma cultura própria e única, que a identifica, formando o conjunto de seus costumes, suas crenças e seus valores. Para o autor, é pela cultura que a empresa fixa a sua marca, seu perfil e também orienta e controla comportamento de todos os indivíduos da organização.

Segundo Marchiori (2006, p. 79), a cultura é construída por meio da atuação dos grupos, criando assim a “personalidade da organização”. Tais grupos ao se relacionarem acabam por criar maneiras de ser e de agirem, que acabam sendo incorporadas e quando tais ações estão automáticas, a cultura está então enraizada. Para a autora, a comunicação tem papel fundamental, visto que a cultura irá se formar do relacionamento das pessoas. Ela ainda afirma que: “o objetivo maior de uma descrição da cultura é resolver, representar e contextualmente explicar os significados que os seres humanos criam para eles próprios por meio da interação social” (MARCHIORI, 2008, p. 94). Marchiori (2006, p.84) afirma que:

Cultura é algo que deve ser entendido como o produto de um processo histórico – o que significa construção e não há como visualizar construção sem comunicação” Ela ainda afirma que, as organizações devem se preocupar além de um sistema altamente produtivo, investir no conhecimento das pessoas, seus comportamentos, suas formas de agir e de ser.

Ainda sobre cultura, Marchiori (2006 p.83, apud Alvesson 1993) afirma que:

... cultura pode ser entendida como o estudo das pessoas como sujeitos culturais. Pessoas são, portanto, criadoras de cultura e não simplesmente transmissoras mecânicas e adaptadoras de significados. Mas elas também são produtos culturais, são formadas pela cultura assim como reproduzem e a formam. Cultura é ainda um problema de incorporações de elementos inconscientes como tradições e pressupostos. A cultura não é um processo

fechado da mente humana, ela envolve símbolos públicos, ideias e ideologias.

Para Matos, Matos e Almeida (2007, p. 255), a cultura organizacional é existente dentro de uma organização, e esta é única e possui suas próprias características, liberando uma energia própria em diferentes campos de atuação. Para os autores, cada organização:

... tem cultura, valores, normas e crenças que se refletem nas suas estratégias e nas suas posições competitivas. E essas, culturas, por sua vez, são afetadas pelos fatos ocorridos no passado, pelo clima do presente, pela tecnologia adotada e pelo produto ou serviço que presta e, ainda muito especialmente, pela característica do quadro de pessoas que nela trabalha. (MATOS, MATOS E ALMEIDA, 2007, p. 255).

Curvello (2012) relaciona a comunicação empresarial e a cultura organizacional, afirmando que a comunicação organizacional privilegia mais a estrutura e conteúdo das mensagens, do que os aspectos ideológicos, sociais e culturais. Diferente do tema cultura organizacional, que tem importância fundamental na definição do caráter das relações internas nas empresas.

A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Para tanto, apropria-se dos elementos construtivos desse universo simbólico [...] na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais [...] numa permanente relação de troca com o ambiente. (CURVELLO, 2012, p. 13).

Curvello (2012, p. 14) ainda afirma “através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracasso organizacionais”.

Sobre cultura, Schein afirma que “Talvez o aspecto mais intrigante da cultura como conceito é que ela nos aponta os fenômenos que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seu impacto quase invisível e comportam um grau considerável de inconsciência.” Schein, 2009, p. 8. Então o autor faz a analogia da cultura, que está para um grupo, como a personalidade ou caráter está para um indivíduo. É possível ver os comportamentos, mas não é possível ver as forças internas que os causam. Edgar ainda afirma que “...à medida que nossa

personalidade e caráter orientam e restringem nosso comportamento, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo” (Schein, 2009, p. 8).

Schein define cultura como:

...padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (Schein, 2009, p. 16).

Segundo Schein (2009), a compreensão da cultura da organização deve ir além dos artefatos visíveis, descobrindo então os pressupostos básicos fundamentais, os quais formam o centro da cultura de uma organização. Tais níveis estão descritos abaixo:

Nível	Descrição	Descrição
Artefatos	Estrutura e processos organizacionais	Difícil de decifrar
Crenças e valores expostos	Estratégias, metas, filosofias	Justificativas expostas
Suposições básicas	Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros	Fonte última de valores e ação

QUADRO 1 - NÍVEIS DE ARTEFATOS  
FONTE: ADAP. SCHEIN (2009)

1. Artefatos: é o nível mais superficial, são todos os fenômenos que um indivíduo visualiza, ouve e sente ao encontrar um novo grupo com uma cultura não familiar. “Os artefatos também incluem, para propósitos de análise cultural, os processos organizacionais pelos quais tal comportamento torna-se rotineiro e elementos estruturais, como patentes, descrições formais sobre como a organização funciona e gráficos e diagramas organizacionais”. (Schein 2009, p. 24.) Neste nível há a facilidade de observação, porém é difícil de ser decifrada.
2. Crenças e valores assumidos: um grupo aprende que certas crenças e valores, que foram primeiramente passadas e afirmadas pelos líderes, ao funcionar diversas vezes tornam-se suposições indiscutíveis. Schein afirma que: “um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia, e como um modo

de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis” (Schein, 2009, p 27).

3. Suposições fundamentais básicas: é um grau de consenso que deriva do sucesso repetido em aplicar certas crenças e valores, sendo fortemente aceita por seu grupo, sendo assim, dificilmente confrontada ou questionada.

Conforme apresentado por Marchiori, a cultura é construída dentro de um grupo, assim como Schein afirma que um grupo para funcionar precisa estabelecer um sistema de comunicação e linguagem para interpretar os acontecimentos. O autor menciona como questão de integração interna a necessidade de criar uma linguagem e categoria conceitual comum entre os membros, visto que se eles não podem se comunicar e se entender, fica impossível a formação do próprio grupo (SCHEIN, 2009, p. 104).

Anteriormente foram descritos a função dos pressupostos, e segundo Marchiori (2006, p. 111) no centro de toda a cultura estão eles, os pressupostos da melhor maneira dos indivíduos se relacionarem, garantindo então que o grupo se sinta seguro, confortável e produtivo.

Ainda sobre a definição de cultura organizacional, para Fleury ela é:

concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1992, p. 117).

Em convergência com Fleury, para Cameron e Quinn cada cultura:

[...] é, geralmente, refletida pela linguagem única, símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos... Uma cultura da organização é refletida pelo que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e rotinas, e as definições de sucesso que fazem uma organização única (CAMERON E QUINN, 2006, p.17).

Assim, pode-se concluir que a cultura organizacional pode ser entendida como um elo que promove a ligação e identificação entre os diferentes membros de uma organização, apesar das diferenças hierárquicas, educacionais, funcionais e sociais, para a realização dos objetivos organizacionais.

A cultura não é estática e muitas vezes é preciso que ela mude, inúmeros são os fatores, mas principalmente, as organizações precisam mudar para poderem ser mais competitivas e para atender as pressões de transformações internas. Cabe ressaltar que a mudança cultura é uma atividade complexa e não pode ser executada rapidamente. Os seguintes requisitos devem ser analisados antes de se executar uma transformação cultural: fator do tempo, análise da cultura atual, explicação e contextualização das estratégias e sobretudo, a análise dos riscos. (MATOS, MATOS E ALMEIDA, 2007, p. 264).

Ainda sobre mudança da cultura organizacional, Freitas (1991) afirma:

... o processo não é simples, não é barato e não se faz sem provocar alguns traumas como consequência. Existe ainda uma concordância implícita a respeito de que a cultura é conectada com outros elementos que sofrerão alterações, tais como estratégia, estrutura, sistemas de recompensas, habilidades, procedimentos etc. Também é reconhecido que não é qualquer mudança de comportamento que implica mudança cultural. (FREITAS, 1991, p. 115)

Tavares (1991, p. 43-44) apud Curvello (2012, p. 39-41) menciona a diferença entre a mudança cultural para os ocidentais e os orientais. Um dos fundamentos da gestão oriental é uma cultura que compreende mudança como “estado próprio de ser das coisas, pessoas, processos lugares, etc” (CURVELLO, 2012,p. 40), sendo assim cria-se um binômio de permanência/ mutação e um sentimento de segurança para as constantes mudanças. A autora ainda menciona que os orientais criaram a visão do Kaizen, em que a mudança é um processo constante de aprendizado e de crescimento e que posteriormente foi adotado pelas modas gerenciais ocidentais.

Diferente da cultura ocidental, em que a mudança é vista como um acontecimento bem marcado e que rompe com o passado, e é este rompimento que acaba por gerar as seguintes características “geralmente marcada por estados emocionais de medo, insegurança, frustração e raia que naturalmente provocam resistências conscientes e inconscientes” (CURVELLO, 2012,p. 40).

Esses estados tendem a levar as pessoas ou a se voltarem para o passado (aprisionável e seguro) ou a se envolverem apenas superficialmente com o presente. Esse aparente envolvimento com o presente funciona como uma defesa enquanto se digere o novo. (CURVELLO, 2012, p. 41-42)

Tal análise da cultura organizacional, para avaliar os riscos, são os seguintes, conforme apresentados por Matos, Matos e Almeida (2007, p. 264):

Tipo de estratégias	Descrição
Riscos culturais e estratégias	O atual modelo de estratégia e da cultura conduzem a riscos, há um gap para que seja encontrada a harmonia entre o ambiente, a cultura organizacional e novas estratégias. Quando se ignora a cultura, o fracasso é um produto, mesmo que a estratégia seja boa.
Estratégias explicitadas	Determinar quais as estratégias a serem aplicadas, e projetar como elas irão afetar o futuro.
Estratégias e contexto cultural	Analisar se a estratégia é adequada ao contexto cultural.

QUADRO 2 - ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

FONTE: ADAP. MATOS, MATOS E ALMEIDA (2007)

## 5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Assemelhando-se com a definição de cultura, a conceituação de clima, segundo Katz e Kahn (1966), deriva de tipos de pessoas atraídas, selecionadas e mantidas em uma organização, seus processos de trabalho, ambiente físico e métodos de comunicação; os valores e normas compartilhados por elas; o exercício da autoridade e a história de lutas internas e externas.

Para Santos, o conceito de clima organizacional:

[...] mostra um dilema em comum no esforço de descrever e compreender o comportamento humano. O problema é, em essência, o de operacionalizar o conceito para, então, medi-lo de forma confiável e válida. O que se evidencia, através dos trabalhos e pesquisas na área, é que existe um quase perfeito acordo entre os autores de que o clima organizacional é um conceito significativo, o qual tem importantes implicações para entender o comportamento humano nas organizações (SANTOS, 1999, p. 27).

Segundo Matos, Matos e Almeida (2007, p. 267) “clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois”. Quando há pressões excessivas de autoridade e demasiadas normas geram-se tensões desagradáveis. Já quando há aceitação dos afetos, sem que se descuide dos preceitos e do trabalho, cria-se então um clima organizacional tranquilo, motivado e de confiança (MATOS, MATOS E ALMEIDA, 2007).

O clima organizacional é o ambiente interno em que os participantes de uma organização estão inseridos e, diretamente a ele está ligado o grau de motivação destes indivíduos. Quando se refere o termo organizacional, entende-se as propriedades motivacionais do ambiente da organização, ou seja, todos os aspectos internos que impactam na motivação de seus participantes. Tal clima depende das condições econômicas da organização, do estilo de liderança, das políticas e valores, da estrutura organizacional, do perfil de seus colaboradores, do ramo de atividade da empresa e de seu estágio da vida da organização (MATOS, MATOS E ALMEIDA, 2007).

Clima organizacional depende de vários fatores, como as condições econômicas da empresa, do estilo dos líderes, das políticas e valores, da estrutura organizacional, das características dos próprios colaboradores, do ramo de atividade de empresa, do estágio da vida. Tais fatores irão promover outros fenômenos como nível de motivação, a estimulação de motivos específicos, satisfação no cargo, métodos de trabalho, nível de absenteísmo e de produtividade no trabalho (CHIAVENATO, 1936).

Chiavenato (1936, apud Litwin 1971, p.111) refere-se clima organizacional ao ambiente interno de uma organização e que está intrinsecamente ligado ao grau de motivação de seus participantes. Ele verificou que:

- Cada indivíduo possui determinados motivos ou necessidades básicas, que representam comportamentos potenciais e que só influenciam o comportamento quando instigados;
- A provocação ou não desses motivos depende de como a pessoa percebe a situação ou o ambiente;
- As características de cada ambiente em que o indivíduo está inserido servem para estimular ou provocar certos motivos;
- A alteração no ambiente percebido irá mudar o padrão de motivação;
- Cada motivação satisfaz uma espécie de necessidade.

O clima organizacional pode-se mostrar favorável quando satisfaz as necessidades individuais de seus participantes, ao passo que se se o ambiente

organizacional frustra a satisfação deles, então o clima passa a ser desfavorável (CHIAVENATO, 1936, p. 526).

Segundo Puentes-Palácios e Freitas (2006 *apud* Koys e DeCotiis, 1991) a função do clima organizacional é orientar os comportamentos de cada indivíduo conforme os padrões determinados pela organização. As autoras afirmam que o clima opera em conjunto com a cultura, as regras e as normas da instituição, definindo quais os comportamentos que devem ou não ser apresentados. Desta forma, o clima pode ser compreendido como um elemento que afeta o comportamento e desempenho dos colaboradores nas organizações.

Motivação pode ser entendido como o processo pelo qual um conjunto de razões explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Ainda para o autor, “Motivação não é um produto acabado; antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida”. (Vergara, 1999, p.41). Ele afirma que a motivação é absolutamente intrínseca ao indivíduo e que surge das necessidades interiores, ou seja, está dentro de cada pessoa.

Segundo Davel e Vergara (2001) os integrantes de uma organização formal desenvolvem percepções subjetivas a respeito das propriedades objetivas desta organização, isso significa que eles desenvolvem sentimentos em relação às variáveis que compõem a organização. Estas variáveis podem ser os salários, instalações físicas, comportamento dos gestores, entre outras.

Para Matos, Matos e Almeida (2007, p. 269), o conceito de clima organizacional decorre do conceito de moral, em que “o moral elevado conduz a um clima organizacional receptivo, amigável, quente e agradável, enquanto o moral baixo quase sempre provoca um clima organizacional negativo, adverso, frio e desagradável”. Os autores afirmam que o moral é responsável pelas atitudes das pessoas, sendo que um moral elevado reflete em: atitudes de interesse, identificação, aceitação, entusiasmo e ações positivas em relação ao trabalho e conseqüentemente resultam em menos problemas de supervisão e de disciplina. Diferentemente do moral baixo, as ações são de desinteresse, rejeição, negações, pessimismo e apatia com o trabalho, criando problemas de disciplina e de supervisão. (MATOS, MATOS E ALMEIDA, 2007).

### 5.3 JOINT VENTURES

Butler e Carney (1986) apud Mações (2014) definem joint ventures como uma estratégia cooperativa em que as empresas ganham poder por meio da troca de compromissos e acabam por reduzir o potencial de incertezas para ambas as partes.

Mações (2014) afirma que uma joint venture internacional é formada quando dois ou mais parceiros se unem para formar uma nova empresa, em que cada parte possui uma posição específica de igualdade, possuindo partilha proporcional de dividendos e possuindo representação no conselho da administração. Quando ao envolvimento da empresa na tomada de decisão na nova subsidiária varia conforme sua participação na estrutura do capital. Ele ainda afirma que diferente de licenciamento, a joint ventures exigem o investimento direto em capacidade de gestão, formação, transferência de tecnologias e, além disso, relações e contatos internacionais.

Grandori e Soda (1995) apud Lopes (2005) definem joint venture (JV) como uma rede de propriedade, enfatizando que as relações econômicas constituem um sistema de incentivo para a cooperação. Assim, a Joint venture é formada em situações em que a incerteza e oportunismo são preponderantes. Tais autores afirmam que pelo fato das JVs não possuírem uma coordenação central para controlar a coalizão, o poder de ambos parceiros precisa estar equilibrado.

Lopes (2015) afirma que empresas estrangeiras esperam adquirir dos parceiros locais em países em desenvolvimento: conhecimento do ambiente institucional, vantagens proporcionadas pelos governos em termos de exportação e produção nesses países. O autor afirma ainda que, portanto, a joint venture com participação de capital é mais preferível do que efetuar uma aquisição ou subsidiárias, visto que é uma alternativa de receber apoio governamental.

Deresky (2003) define alianças estratégicas, ou também denominadas estratégias de cooperação, como:

Sociedades entre duas ou mais companhias que chegam à conclusão de que a melhor maneira de atingir seus objetivos mútuos é pela combinação de seus recursos – financeiros, gerenciais e tecnológicos – e também das suas vantagens competitivas mais características (DERESKY, 2003, p. 185)

A autora ainda divide as alianças em três categorias, conforme apresentado no quadro abaixo:

Categoria	Descrição
Joint ventures	Duas ou mais companhias formam uma empresa independente. Exemplo: a corporação Nuumi é uma joint venture das empresas Toyota e General Motors, possibilitando que a GM tivesse acesso à expertise da Toyota em manufatura, e a Toyota pode desfrutar da base de fabricação nos Estados Unidos.
Alianças acionárias estratégicas	Dois ou mais sócios possuem fatias diferentes de propriedade relativa no novo empreendimento. Exemplo: Toyota possui alianças com fornecedores, submontadores e distribuidores.
Alianças estratégicas não-acionárias	Acordos são firmados por meio de contratos ao invés de compartilhamento acionário. Exemplo: contratos com fornecedores, distribuidores ou produtores objetivando o compartilhamento de informações, como ocorre no setor aéreo.

QUADRO 3 - CATEGORIAS DE ALIANÇA  
 FONTE: ADAP. DARESKI (2003)

As alianças podem ser sociedades globais plenas, ou seja, joint ventures, em que as duas ou mais empresas, acabam por manter suas respectivas identidades nacionais, objetivando desenvolver uma estratégia comum e de longo prazo para que elas possam conquistar à liderança mundial. (DARESKI, 2003, p. 185).

Uma empresa pode adotar uma estratégia de internacionalização por meio de joint ventures. Para Mações (2014) as principais vantagens são: o compartilhamento do risco do investimento com o parceiro local, e a combinação de recursos e know-how, pode ser uma forma do país que irá receber a nova empresa de conquistar novos canais de distribuição. Além disso, elas possuem menos risco de expropriação ou de nacionalização. O autor ainda menciona as desvantagens das joint ventures, "...dificuldade de identificar um parceiro adequado, a gestão das relações com o parceiro internacional, perda de competitividade por via da imitação e capacidade limitada de integração e coordenação das atividades" (Mações, 2014)

Sobre as vantagens das JV's, Lopes (2015) comenta que as empresas desfrutam do compartilhamento da tecnologia, quando isoladas, talvez, não poderiam dispor. Ele ainda afirma que JV's internacionais possibilitam a combinação de talentos, obtendo desta forma um novo vigor competitivo a ser implantado em indústrias letárgicas, sendo ainda possível impulsionar indústrias em estágio embrionárias a desenvolver produtos de forma mais rápida e com melhor qualidade.

O autor conclui que, JVs podem ser uma forma alternativa para desenvolvimento de economias emergentes, possibilitando que empresas nacionais possam expandir.

Lane e Beamish (1990, p.88) apud Lopes (2015) afirmaram que JVs em países em desenvolvimento possuem dificuldades enfrentados por alianças, como em qualquer outro lugar, assim como: relacionamentos que vão se desgastando e conflitos não resolvidos entre parceiros, produto das falhas no processo de iniciação e implementação.

Lopes (2015) menciona o exemplo de dirigentes estrangeiros que não são a devida atenção às características culturais e humanas dos dirigentes dos países em desenvolvimento. Eles assumem que os gerentes locais se comportem da mesma maneira de seus países natais, podendo ocorrer situações, em que os gerentes estrangeiros tratem de forma discriminatória, ou seja, tratando-os gerentes locais como não competentes e não confiáveis. O autor ainda afirma que o modo de como as relações são tratadas irão interferir no alcance dos resultados esperados. Além disso, ele afirma que:

A relação da empresa com as instituições locais, bem como demais stakeholders tende a sofrer variações que podem gerar problemas de comunicação, desconfiança e dificuldade de geração de respostas rápidas aos problemas técnicos. Por exemplo, traços de autoridade tradicional, favoritismos e clientelismo são evidentes ainda na cultura de muitos países latinos. Tais traços produzem incompatibilidades com práticas gerenciais modernas, as quais são pautadas pela autoridade racional- legal. (LOPES, 2015, p. 10).

Ainda para Lopes (2015), sobre as dificuldades das JV's, uma delas é o fato de que as empresas estão em níveis diferentes de desenvolvimento, e portanto, notórias serão as:

Diferenças culturais e institucionais, as quais podem resultar em custos de transação mais elevados do que quando os países apresentam maior equivalência em termos de desenvolvimento. Por outro lado, quando a parceria ocorre entre empresas de países desenvolvidos, pode resultar em disputas de poder mais fortes sobre participação de mercado e tecnologia, uma vez que tais elementos podem ser usados pelo parceiro para competir no mercado internacional. (LOPES, 2015, p.5)

Ainda sobre os desafios na implementação de alianças globais, Deresky (2003) afirma que a formação delas é morosa, apesar de ser uma das melhores estratégias de crescimento em mercados globais, visto que este ambiente é altamente competitivo e a aliança irá reduzir os riscos. A autora menciona o fato de

que as alianças que fracassam ou se tornam aquisições hostis, pois inúmeros são os problemas, como propriedade compartilhada, integração de estruturas e sistemas divergentes, conflitos na tomada de decisões e controle.

Deresky (2003) ainda afirma que a dificuldade das alianças é ainda maior quando o assunto é competitividade, podendo criar desconfianças e acaba por minar o objetivo que é a própria aliança. Esta que, possui a duplicidade de proporcionar benefícios da cooperação e os riscos de compartilhar conhecimentos sobre determinado processo ou produto. A autora ainda menciona o fato: “o aprendizado cumulativo que um sócio consegue mediante a aliança tem uma aplicabilidade potencial a outros produtos ou mesmo outros setores fora do escopo da aliança, e que por isso mesmo não representariam benefício alguma para aquele sócio detentor do conhecimento original ” (DERESKI, 2003, p. 189).

Apesar de haver estudos minuciosos durante o período de estudo da criação das alianças, no início das alianças é comum que os problemas não sejam tão evidentes. Outras dificuldades nas alianças são: potencial de perda de tecnologia e conhecimento; definição de metas e objetivos estratégicos conflitantes; choque cultural; divergência de sistemas de gestão e de controle (DERESKY, 2003, p.189).

Deresky apresenta o fato das alianças apresentarem seus benefícios e dificuldades, e apresenta a dupla função delas, conforme quadro abaixo:

Cooperação	Competição
Economias de escala em ativos físicos	Oportuniza o aprendizado de novas qualificações e intangíveis do sócio
Divisão proporcional do trabalho entre os sócios com relação à cadeia de produção	Acelera a difusão de padrões industriais e novas tecnologias para implantar barreiras de entrada
Emprega na linha de produtos componentes ou produtos fornecidos pelo provedor	Dificulta o aprendizado do parceiro, aplicando terceirização e acordos de longo prazo
Diminui os riscos do investimento em áreas ainda indefinidos por meio do compartilhamento dos recursos	Enquadra os concorrentes e previne a entrada de novos concorrentes por meio de alianças para controlar o mercado, a distribuição e acesso à novas tecnologias
Cria conhecimento para aprender e desenvolver novas tecnologias para proteger indústrias estratégicas nacionais	Cria centros de aprendizado entre os fornecedores e empresas relacionadas visando evitar ou reduzir a dependência do exterior em insumos
Colabora na reestruturação de curto prazo das corporações ao reduzir as barreiras de saída em setores maduros ou em declínio	Alianças são usadas como incubadoras para transformar indústrias maduras existentes e aperfeiçoar o seu crescimento

QUADRO 4 - DUPLA FUNÇÃO DAS ALIANÇAS  
 FONTE: ADAP. DERESKY (2003)

Em casos de Joint Ventures Internacionais, quanto à direção, geralmente as matrizes delegam as atividades mais rotineiras aos executivos locais, e quanto mais autonomia estes possuem, menores são os problemas relacionados com os recursos humanos, como comunicações bloqueadas e cultura organizacional indefinida. Uma forma de minimizar situações que podem ser potencialmente problemáticas é aplicar treinamentos aos executivos referentes as especificidades e problemas da Joint Venture Internacional. (DERESKY, 2003, p. 197).

#### 5.4 CONTROLADORIA

Assim, a cultura organizacional irá nortear as ações de seus membros e a interação deles dentro de uma organização. E será por meio da controladoria é possível coordenar comportamentos através dos sistemas de controle gerenciais. E são estes controles que influenciam o comportamento das pessoas alinhando os objetivos dos participantes com os da empresa.

A função da Controladoria para Nascimento e Reginato (2007; p. 15) é:

A área da Controladoria tem a função de interagir, constantemente, com o processo decisório da empresa, buscando dados e informações econômico-financeiras em suas áreas de apoio, utilizando-se, principalmente, dois sistemas de mensuração, informação e de controle internos.

O conhecimento necessário para que as atividades possam ser exercidas por um *Controller* é da gestão organizacional, e tal conhecimento é obtido do controle de processo de indicadores da empresa e é aplicado um melhor gerenciamento na contabilidade, nos custos, nas finanças, e na tecnologia de informações (PADOVEZE, 2007).

Segundo Catelli (2007) a controladoria desempenha cinco funções, apresentadas abaixo:

Função	Característica
Subsidiar o processo de Gestão	Auxiliar o processo de gestão conforme a realidade da organização
	Monitorar o processo de preparação do capital e quanto à consolidação monitorar as diferentes áreas da empresa
Apoiar a avaliação de desempenho	Preparar a análise de desempenhos econômico das áreas e avaliar os desempenhos delas
	Preparar a análise de desempenho dos gestores
Apoiar a avaliação de resultado	Elaborar a análise de resultado econômico dos produtos e serviços
	Monitorar e orientar o processo de estabelecimento de padrões
	Avaliar o resultado de seu serviço
Gerir os sistemas de informações	Determinar a base de dados que possibilite a organização da informação precisa à gestão
	Organizar modelos de decisão para diferentes fatos econômicos, avaliar as características próprias de cada uma das áreas para os gestores
	Estabelecer a padronização de conjuntos de informações econômicas
Atender aos agentes de mercado	Avaliar e mensurar o conflito das legislações do resultado da empresa
	Estar de acordo com os diversos agentes do mercado

QUADRO 5 - FUNÇÕES DA CONTROLADORIA  
 FONTE: ADAP. CATELLI (2007)

As origens dos sistemas de custeio, seu formato atual é proveniente das fábricas do final do século XIX, sendo que inicialmente visava verificar o lucro obtido. Com o aumento da produção e do mercado de capitais foi necessário a busca por recursos financeiros externos. Nesta época surge então a figura do contador ou auditor público, o qual tinha a função de avaliar os aspectos financeiros das organizações. Para que fosse possível comparar as empresas, então foi preciso criar convenções e regulamentos contábeis rígidos, atendendo os principais objetivos da contabilidade legal (informar o público externo sobre o desempenho da instituição e apurar impostos). (SOUZA e DIEHL, 2009, p. 32).

Ainda nesta época foram utilizados dois sistemas de custeio, um para controle interno e outro para o externo, posteriormente, no início do século XX as organizações passaram a utilizar somente um sistema, por ser mais simples e para reduzir os custos de obtenção das informações. No final desde século as empresas ficaram mais complexas e com a rigidez das normas contábeis os sistemas de custeio tradicionais tornaram-se inapropriadas. Como alternativas, foram desenvolvidos o ABC (Activity-Based Costing – Custeio Baseado em Atividades) e a Gestão Estratégica de Custos (GEC ou SCM). (SOUZA e DIEHL, 2009, p. 32).

Baseado neste histórico, no Brasil duas visões sobre a contabilidade de custos acabaram se firmando. A primeira mais voltada à ciência contábil, possuindo influências dos aspectos societários e tributários, visando os aspectos legais. Já a

segunda é orientada para os profissionais da área da engenharia da produção, visando a eficiência e a gestão de custos. (SOUZA e DIEHL, 2009, p. 33).

Souza e Diehl (2009) afirmam que a operação de qualquer negócio geram-se custos, que é o valor monetário despendido pela aquisição do recurso. Tal custo pode ser obtido pela soma dos diversos custos, que são classificados em materiais diretos, mão-de-obra direta e custos indiretos (fabricação). Para Junior, Oliveira e Costa (2001, p. 31), controlar significa: "... após conhecer dada realidade, compará-la com algo que se esperava, analisar as possíveis diferenças, identificas as causas e, se possível, tomar decisões com vistas a eliminar ou reduzir tais diferenças".

Junior, Oliveira e Costa (2001) descrevem os objetivos principais da contabilidade de custos:

- Apuração dos custos dos departamentos e dos produtos: possibilita identificar os responsáveis pelos gastos, permitindo o controle gerencial e a elaboração de orçamentos;
- Atender as exigências contábeis: utilizando a metodologia de custeio por absorção, os custos de produção são computados ao custo dos produtos;
- Atender as exigências fiscais: para poder determinar a base de cálculo do imposto de renda e da contribuição social;
- Controlar os custos de produção: é preciso conhecer seus custos para poder então controlá-los. Por meio do custeio padrão, por meio de análises técnicas de experiências anteriores e da expectativa do futuro, é estabelecido padrões ou objetivos de custos para determinado produto. Depois os dados são comparados com a realidade para que se tenha a efetividade do controle;
- Melhorar os processos e eliminar os desperdícios: identificar e eliminar os os desperdícios, que acabam por diminuir a lucratividade;
- Auxiliar a tomada de decisões gerenciais: os relatórios de custos irão influenciar nas decisões de seleção de mix de produtos, preço de venda, cálculo de lucratividade;
- Otimização dos resultados: os administradores precisam de informações confiáveis e de forma rápida para que possam alcançar e superar as metas de resultados.

## 5.5 CENTRO DE COMPRAS

Segundo Kotler (2012, p. 198), o mercado organizacional é composto por todas organizações que produzem bens e serviços empregados na produção de outros bens e serviços, sendo que os principais setores que o compõem é o da agricultura; exploração florestal e pesca; mineração; manufatura; construção; transporte; comunicação serviços públicos; setor bancário financeiro e segurador; distribuição e serviços. As compras feitas pelas empresas envolvem muito dinheiro e um volume maior de produtos, além de criar um elo de cadeia de suprimentos entre todas as operações.

Kotler (2012, p. 202 apud Webster e Wind 1972) descreve que o centro de compras é formado por “todas pessoas e grupos que participam do processo decisório de compra e que compartilham algumas metas e riscos provenientes das decisões”. Kotler (2012, p. 202) descreve os papéis dos membros que possuem papel no processo, conforme quadro abaixo:

Papel	Descrição
Iniciadores	Quem solicitou a compra de um produto;
Usuários	Aqueles que irão utilizar o bem ou serviço, muitas vezes eles iniciam a proposta de compra e auxiliam a definir os requisitos que o bem/produto de possuir;
Influenciadores	Pessoas que suportam a definição de especificações, fornecendo também outras informações e outras alternativas;
Decisores	Quem decide quais as exigências que devem ser apresentadas pelo bem/serviço;
Aprovadores	Responsáveis pela autorização das proposições realizadas pelos decisores ou compradores;
Compradores	Pessoas com autorização formal para selecionar o fornecedor, além de estabelecer os termos de compra, além de efetuar as negociações.
Filtros internos	Pessoas que podem impedir que vendedor entrem em contato com o usuários os decisores.

QUADRO 6 - PAPÉIS NO CENTRO DE COMPRAS  
 FONTE: ADAP. KOTLER (2012)

O autor ainda menciona outras influências no centro de compras, como outros departamentos, como a engenharia, produção, financeiro entre outros. Além disso, os próprios compradores organizacionais possuem “motivações, impressões e preferências pessoais influenciadas por idade, renda, grau de instrução, cargo na

empresa, personalidade, postura em relação aos riscos e cultura”. (Kotler, 2012, p. 203).

O objetivo dos compradores organizacionais é obter o melhor conjunto de benefícios, como o econômico, técnico, de serviço e social em relação ao custo de uma oferta. O Incentivo dele para comprar é proveniente da diferença entre benefício e custos percebidos.

Kotler (2012 apud Patrick J. Robinson 1967) descreve os estágios de compra, dividido em oito etapas. Nos tipos de recompra e recompra simples, nem todas as fases são aplicadas, conforme apresentado no quadro abaixo.

#	Fase	Tipos de compra		
		Nova tarefa	Recompra modificada	Recompra simples
1	Reconhecimento do problema	Sim	Talvez	Não
2	Descrição geral da necessidade	Sim	Talvez	Não
3	Especificação do produto	Sim	Sim	Sim
4	Procura de fornecedores	Sim	Talvez	Não
5	Solicitação de propostas	Sim	Talvez	Não
6	Seleção do fornecedor	Sim	Talvez	Não
7	Especificação do pedido de rotina	Sim	Talvez	Não
8	Revisão do desempenho	Sim	Sim	Sim

QUADRO 7 - ESTÁGIO DE COMPRAS  
FONTE: ADAP. KOTLER (2012)

A seguir segue a descrição das fases de forma simplificada:

1. Reconhecimento do problema: início do processo de compra, em que alguém verifica a necessidade da aquisição de um produto/ serviço. Tal necessidade pode ser proveniente de um estímulo interno ou externo;
2. Descrição geral da necessidade e Especificação do produto: nesta fase é determinada pelo comprador as características gerais e quantidade requerida. E então as especificações técnicas são definidas pela Engenharia, a qual deverá então efetuar uma análise de produto-valor, em que há o estudo para reduzir os custos do produto sem impactar no desempenho do produto.
3. Procura de fornecedores: a seguir os compradores identificam possíveis fornecedores, por meio de catálogos comerciais, além de entrar em contato com outras empresas, propagandas do setor, feiras setoriais e pela Internet. Muitas

empresas formam alianças de compras, compartilhando informações e processos.

4. Procura de fornecedores: nesta etapa os compradores enviam propostas aos fornecedores qualificados, e então estes serão convidados a apresentarem;
5. Seleção do fornecedor: centro de compras irá verificar os atributos que deseja encontrar, como por exemplo: preço, reputação do fornecedor, confiabilidade do produto, flexibilidade do fornecedor.
6. Especificação do pedido de rotina: o comprador negocia a forma final do pedido, relacionando os seguintes itens: especificações técnicas, quantidade, prazo de entrega, termos de garantia.
7. Revisão do desempenho: pode ser realizado por meio de três métodos. O primeiro é o comprador entra em contato com seus usuários finais e então é solicitado a sua avaliação. O segundo é classificar o fornecedor de acordo com vários critérios, utilizando o método de pesos ponderados. O terceiro é o agregar o custo do desempenho insatisfatório e então adquirir os custos de compra ajustados, incluindo o preço que já foi pago. Após a revisão o comprador pode ou não continuar a negociar com o fornecedor.

## 6. ESTUDO DE CASO

Muitos são os estudos sobre a cultura organizacional e continua sendo um tema atual, visto que, suporta o entendimento de como as instituições funcionam e também, na compreensão do comportamento humano nas relações de trabalho. Dentro das organizações, a cultura é a maneira de como as pessoas percebem as características específicas do lugar, os valores básicos, os hábitos, a forma de como as atividades são realizadas.

À título de diferenciação, neste trabalho uma das empresas será denominada Empresa X e a outra Empresa Y. A empresa X possui sua fábrica e escritório no Brasil há mais de 18 anos. A empresa Y iniciou posteriormente suas atividades no Brasil, e juntamente com a empresa X, compartilha a estrutura fabril desde 2002 no estado do Paraná. Ainda, podemos identificar as empresas pelas culturas, sendo a empresa X de cultura ocidental e a empresa Y de cultura oriental.

Um dos primeiros departamentos que obtiveram a sinergia foi o Departamento de Compras no ano de 2014. Cabe ressaltar que este departamento já estava estruturado para a empresa X, ou seja, já havia processos, um sistema de informações e a própria organização das pessoas em perímetros divididos pelas *commodities*.

### 6.1 METODOLOGIA

Segundo Minayo, Deslandes e Gomes (2015, p.14) a metodologia de pesquisa “inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade).”

Esta pesquisa é qualitativa, pois conforme os autores Minayo, Deslandes e Gomes (2015, p.21) ela “trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”. Para os autores, tais fenômenos humanos ocorrem em um ambiente vivido e compartilhado com outros.

Neste trabalho não se objetiva identificar regularidades ou modelos como em uma abordagem quantitativa.

Quanto à coleta de dados, os seguintes passos são descritos por Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 50) "...determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também o tipo de dados e de coleta".

Nesta dissertação, o instrumento foi a entrevista e que intrinsecamente envolve a presença do pesquisador. Conforme Bervian e Da Silva (20, p. 51) a entrevista "É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa." As perguntas foram abertas, com o intuito de obter informações mais variados e ricos.

A população foi restringida apenas para o Departamento de Compras produtivas, para os colaboradores (apenas compradores) com mais de um ano na empresa, totalizando 58 pessoas no mês de junho de 2016 e a amostra foi de 7 compradores, de equipes de trabalhos diferentes e selecionados ao acaso. Sendo, três homens e quatro mulheres, com a média de idade de 29 anos e o tempo médio de trabalho na empresa de 3,2 anos. As entrevistas foram aplicadas durante o horário de almoço, para não interferir nas atividades do trabalho, durante o período de 06 a 15 de junho, em uma sala reservada no próprio ambiente de trabalho.

Quanto ao direcionamento da entrevista, foi explanado o tema deste trabalho além do intuito de conseguir a colaboração deles com suas percepções sobre as seguintes perguntas:

- Dentro de Departamento de Compras, inserido na Aliança das empresas X e Y, como você percebe o clima organizacional?
- Você poderia descrever como você percebe a cultura organizacional dentro da Aliança?
- Nas suas atividades diárias, poderia relatar a sua percepção sobre os processos e as ferramentas de trabalho?
- Qual o seu entendimento sobre os relatórios de performance da Aliança, mensalmente divulgados?

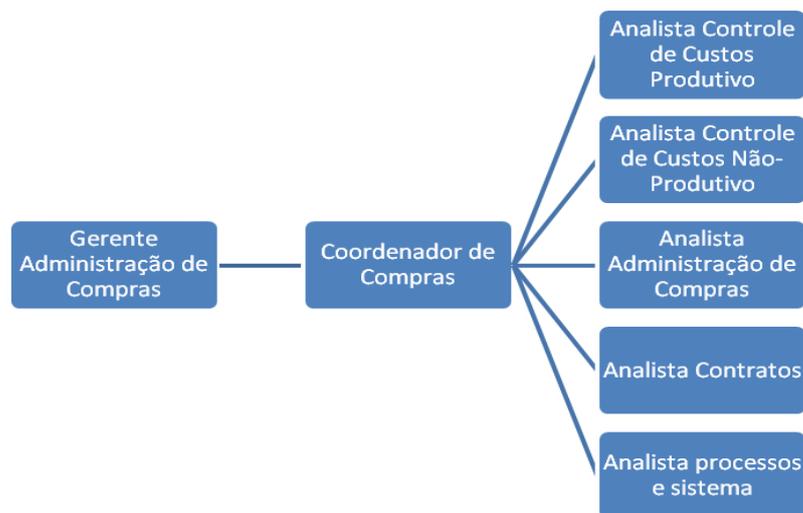
Abaixo serão segmentados os dados e informações obtidas pelas entrevistas, visando alcançar os objetivos deste estudo.

## 6.2 ORGANOGRAMA

Referente à descrição sobre o organograma, os dados foram auto etnográficos. Na empresa X o Controle de Gestão - CDG é efetuado pelo Departamento Financeiro. Há um gerente e dois analistas que realizam as análises de performance do Departamento de Compras.



Já na empresa Y, há o Departamento de Administração de Compras, que além de efetuar as atividades de Controle de Gestão, também executa as atividades de Administração de Compras e de Sistemas. Diferente da primeira empresa, nesta os analistas também executam outras atividades em paralelo, além das de controle de custos.



### 6.3 CLIMA ORGANIZACIONAL E IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Quanto ao clima organizacional, J.V. menciona que a forma que ele percebe o clima organizacional da Joint Venture é muito confuso devido ao conflito de culturas, em que há uma empresa ocidental, com cultas e costumes diferentes, sendo menos burocráticos, e ainda há a empresa com a cultura oriental, que centraliza muito os seus processos no país matriz, não dando autonomia para os países que tem os projetos conduzirem de forma adaptada ao mercado.

J.V. relata que no trabalho os relacionamentos são diferenciados, assim como os quesitos hierárquicos, empresas orientais tendem a traçar muito forte o quesito de hierarquia, já empresas europeias não é tão forte assim. Ele exemplifica, na empresa de cultura ocidental se um estagiário é responsável por algo, ele será responsável por aquilo, sem que seu Supervisor ou Gerente precise ficar fiscalizando ou revisando para apresentar, já na empresa oriental, seu processo só será validado se seu Gestor estiver ciente de toda a situação.

Um dos elementos da cultura organizacional é a comunicação. Quanto à forma que são efetuadas as comunicações, J.V. afirma que a empresa oriental possui o “One voice”, o qual é uma técnica fundamental para se trabalhar com as equipes, facilitando a comunicação entre diversos setores, e geralmente, o superior hierárquico irá estabelecer e comunicar o que é para ser feito, já que as ações são mais centralizadas. Já na empresa de cultura ocidental, muitas vezes a comunicação possui ruídos, visto que a informação não chega a todos da mesma forma.

Outra compradora, aqui denominada G.P., afirma que por se tratar de uma “aliança” ela percebe vantagens e desvantagens em diversos aspectos, sendo que, para elas, as desvantagens se sobressaem. Apesar de haver uma troca cultural muito rica, com diferentes pontos de vista, opiniões, costumes e respeito mútuo, há também a dificuldade da chamada “barreira cultural”. Como exemplo, pode-se citar princípios diferenciados entre as marcas. Enquanto uma preza pela qualidade, outra investe fortemente em redução de custo.

G.P afirma que o clima organizacional normalmente é favorável, onde as pessoas buscam cooperar e crescer como equipe. Porém há questões que causam conflitos, como os relacionados às questões salarias, remuneração, benefícios. Por

fim, G.P. afirma que a estratégia de cada empresa se difere, fazendo com que a unificação não faça tanto sentido.

Para F.M os processos são diferentes, não necessariamente para a parte de compras, mas com atividades que envolvem compras como um todo. Como exemplos, ele citou o controle de gestão, avaliação financeira de fornecedores, homologação de fornecedores e índices de qualidade. Estas atividades afetam o dia a dia do departamento de compras, entretanto, possuem conceitos e forma de atuar diferentes nas duas empresas.

Para F.M o departamento de compras é totalmente integrado entre duas empresas distintas onde não necessariamente o seu superior imediato ou o superior de seu superior sejam da mesma empresa que a sua, além dos colegas de equipe. Segundo ele, este formato traz muita contrariedade, pois em sua visão não se dá a devida atenção e de forma igualitária para duas empresas em aliança, sendo que uma paga o seu salário e a outra não. Ele ainda afirma que, o fato de uma pessoa ter a mesma responsabilidade em duas empresas distintas agiliza a velocidade em que melhorias podem ser implementadas.

Para F.M. na aliança, além das culturas serem diferentes, os objetivos também são. Ela afirma que algumas vezes colegas de equipe de contratos podem ter exatamente a mesma performance e resultados e receber como compensação ônus e bônus completamente diferenciados. Com base nisso, além de desigualdades no tratamento de funcionários, pode ocorrer grandes conflitos de interesse e prioridades entre chefes e subordinados. Ela enxerga que a aliança permitiu uma grande redução de número de funcionários, visto que um único funcionário pode trabalhar para duas empresas, reduzindo custos.

Segundo H.C. o clima organizacional não é bom, é um ambiente tenso e não colaborativo. Devido aos sistemas ainda não serem unificados, aos funcionários de empresas X e Y não receberem o mesmo salário e nem os mesmos benefícios, ela percebe ainda muita divisão, em todos os sentidos. Ela menciona que muitas vezes os funcionários priorizam trabalhar para a empresa que efetivamente são contratados. Ela ainda comenta que ainda ocorrem muitas reuniões separadas, específicas para empresas X e Y. Outro fator que causa desconforto são as vantagens como compra de carros com desconto apenas para uma das empresas.

H.C. ainda comenta que a aliança possui duas culturas totalmente diferentes e na visão dela é muito complicado gerenciar isso. Enquanto um lado é

“desconfiado”, o outro é mais flexível. Desde a parte burocrática (documentação) até a parte cultural (em cargos de gestores geralmente vem alguém da matriz, dificilmente funcionários locais promovidos).

Para E.K. o clima organizacional é bastante agradável, uma vez que o objetivo comum foi compartilhado com todos para trilharmos o caminho juntos na busca de resultados positivos para ambas as companhias. Ela ainda afirma que a cultura organizacional dentro da Aliança ainda está em construção, é uma mistura de valores e normas que estão sendo unificadas para conhecermos a cultura em um futuro próximo, leva-se um certo tempo para adquirirmos uma nova cultura.

Segundo K.I. o clima aparente é de que as empresa X e Y é um só, contudo isso se limita aos organogramas mesclados e à reunião de funcionários de duas empresas em um mesmo edifício. Há uma barreira perceptível, principalmente dos antigos funcionários, com relação a ter que trabalhar também para a outra organização. Isso se agrava quando a questão do PLR é levantada, uma vez que são calculados de modos diferentes e não levam em consideração o desempenho na outra empresa. Há um clima de individualidade principalmente praticado pelos compradores tanto com as áreas suportes e principalmente tratando-se da “concorrente”.

Ainda, K.I. afirma que há uma tentativa de que todos os funcionários dos departamentos convergidos sintam-se sob uma mesma organização, contudo as diferenças já iniciam na cultura intrínseca devido às origens de cada montadora. Além disso, nota-se que uma fatia considerável dos funcionários não concorda com essa “união” e resiste em praticá-la.

Para M.O. a demanda de trabalho e a expectativa sobre os resultados que a aliança pode promover gerou um clima estressante e desordenado em que fica difícil saber para qual atividade trabalhar em função da aliança de um departamento não ser vinculado igualmente aos objetivos das duas empresas, ainda distintas. Ele ainda afirma que, a cultura organizacional da aliança é aprender fazendo (*on the job*) superando as dificuldades sobre os procedimentos que não estão claro, a mudança de responsabilidades e a burocracia.

Segundo T.L. mesmo sendo uma aliança em que as duas empresas deveriam se beneficiar ela percebe que há um clima de competição internamente e que muitas vezes os funcionários não se dedicam da mesma forma para as duas empresas. Para ela, dentro da aliança ainda não há uma cultura que integre as duas

empresas, dessa forma ainda há muita influência de cada empresa separada o que dificulta o alcance de melhores resultados.

#### 6.4 DIFERENÇAS NAS FERRAMENTAS DE TRABALHO

O Departamento de Compras não possui um sistema único para a base de dados e gerenciamento de informações. Como cada empresa possui uma matriz no seu país de origem, cada um necessita do seu sistema para estar alinhado com a matriz. Desta forma, é preciso que os funcionários utilizem os dois sistemas, ou seja, eles precisam saber operar dois ao invés de um único. Por ora, ainda não há uma interface única, mas já está sendo estudado e sua implantação será em breve, visto que a necessidade dele veio da insatisfação de seus funcionários.

Ainda sobre o sistema, na organização de cultura ocidental que coloca os preços no sistema para a geração de contratos é o próprio comprador. Já na de cultura oriental, quem coloca os preços no sistema é o fornecedor, pois entende-se que ele ao colocar concorda com o preço e entende a abertura dos custos. Após isso, o comprador então aprova no sistema e o contrato é enviado ao fornecedor.

Segundo um comprador, denominado aqui por J.V., afirma que quando o tema é Joint Venture, imagina-se que as empresas mesclam seus processos, suas ferramentas e seus pontos fortes para formarem uma aliança, forte e concreta. Porém não é algo que se observa empresa, pois desde que houve a Aliança as empresas tomaram seus processos como absolutos, e os compradores precisam fazer processos diferentes para as duas empresas, tornando assim, o trabalho mais desgastante e mais complexo.

Para J.V. uma empresa há processos automatizados e rotinas, e na outra, processos manuais, que muitas vezes acarreta em erros. Esta diferenciação nas atividades também é percebida por G.P, que descreve que em diferentes situações é possível notar que as empresas trabalham de forma diferenciada, fazendo com que isso dificulte o entendimento e adaptação ao meio. G.P. ainda relata que os procedimentos e ferramentas de trabalho são totalmente diferentes, e por isso, dificulta o desenvolvimento das atividades.

Para F.M., embora ele exerça a mesma função em ambas empresas, um funcionário pode ter seu trabalho dobrado devido aos processos e ferramentas de trabalho de cada empresa. Segundo ele, nem todas as documentações foram unificadas, nem todos os processos foram unificados e nem mesmo os sistemas foram unificados (ainda). Outro agravante é o fato de nomenclaturas de documentos serem diferentes. Neste caso, documentos similares possuem nomes diferentes e até mesmo para peças.

Segundo H.D. as ferramentas de trabalho são diferentes, desde sistemas, processos, “papelada”, e até mesmo os próprios equipamentos. Isso gera muitos problemas, visto que alguns sistemas possuem *login* diferentes para empresa X e Y, e que acaba confundindo os próprios fornecedores, que nunca sabem se acessam o sistema para atualizar o preço ou se será atualizado automático pelo comprador no outro sistema. Ela ainda comenta que algumas reuniões só são possíveis compartilhar a tela para os da mesma empresa, então muitos ficam como ouvintes, sem visualizar o tema, entre outros. Ela conclui que, praticamente o trabalho é redobrado e totalmente diferente.

Para E.K. os processos e ferramentas de trabalho estão disponíveis para facilitar o trabalho, sendo perceptível cada vez mais a tecnologia está contribuindo para agilizar o resultado das informações e dar um suporte na organização das atividades.

Segundo K.I. o processo de uma mesma atividade muitas vezes difere-se entre as empresas, considerando que há influência de premissas vindas da matriz (utilização de sistema específico) ou de outras áreas (finanças, auditoria, tributário, logística) que ainda não participam da Aliança que inviabiliza a convergência plena. Isso gera confusão, principalmente para os compradores que precisam atuar de modos diferentes em situações semelhantes (criação de contrato, aprovação para variação de preço, entre outros) e alimenta a resistência quando colocados sob essas situações. As comparações são constantes e geram polêmicas a serem contornadas diariamente, tornando tarefas simples em dispendiosas.

Para M.O. os dispositivos e equipamentos (impressora / computadores / recursos físicos como carro para visita ao fornecedor) estão bem dimensionados apesar de grande concorrência nas salas de reunião e recursos multimídia, porém os processos são péssimos pois não existe um controle ou regularidade. Para ele,

os processos mudam sem serem comunicados ou não tem velocidade operacional em acordo com a expectativa da gestão.

Segundo T.L., ela acredita que para ter melhores resultados em uma aliança é preciso que todos os procedimentos e ferramentas sejam comuns pois quando se trabalha com ferramentas diferentes, cria-se a oportunidade de reclamação para trabalhar com a empresa X ou Y. Sendo em ambas as culturas, procedimentos extremamente burocráticos e sem autonomia para tomada de decisões pela região.

## 6.5 DISTINÇÕES NOS RELATÓRIOS DE CONTROLADORIA

As atividades do Controle de Gestão possuem o mesmo objetivo para ambas empresas, porém há diversas peculiaridades. Primeiramente, as expressões rotineiramente faladas no departamento são diferentes para cada empresa, um exemplo são os de documentos, em que é preciso mencionar o nome do outro documento para o ouvinte da mensagem possa entender.

Os controles de performance são medidos anualmente, para a empresa ocidental a base do ano é o ano calendário, ou seja de janeiro a dezembro. Porém, na empresa oriental, como é prática em muitas delas, é utilizar o ano fiscal, com início em abril e término em março do próximo ano. Aí está uma grande diferença, pois sempre haverá o delay de três meses para a empresa oriental, em relação ao fechamento do ano. Desta forma, a análise de resultados e comparativos também é preciso ser diferenciada, levando em conta tal atraso.

O estabelecimento de metas, para a empresa X é fixado o valor em uma moeda. Já na outra, a meta é estabelecida em porcentagem, tendo como base o montante das compras do ano. Desta forma, para os funcionários do departamento eles precisam ver duas formas para cada empresa. Isso pode causar desentendimento e dificuldade nas interpretações de gráficos e relatórios mensais de resultados.

Ainda sobre as metas, cada empresa recebia a meta de sua matriz, assim para cada uma havia um objetivo diferente. Além disso, os parâmetros que servem de guia para alterações de preço, eram diferentes.

Segundo F.M. é possível verificar a diferença entre as ferramentas disponíveis entre cada empresa e ele exemplifica o Controle dos Custos. Ele menciona o sistema da empresa ocidental, que é um sistema fechado onde cada funcionário somente poderá modificar somente suas peças e somente seus interesses. Ele afirma que, para a empresa oriental, fazer a gestão de uma planilha *excel* onde todos podem modificar demonstra uma fragilidade e exposição desnecessária da empresa. Ele finaliza, afirmando que a sinergia tem permitido as empresas identificarem estas diferenças e trabalhar para corrigi-los da melhor possível.

Para H.C ela ainda percebe que existe diferenciação na exposição dos dados. Enquanto um o *saving* é sinal positivo, o outro é negativo. Dessa forma, várias vezes existe dificuldade na compreensão e é necessário rever o que foi apresentado com calma para ter o real entendimento.

Sobre os relatórios, E.K. afirma que a divulgação informa a situação atual e objetivo de ambas as companhias para que seja possível agir e buscar atingir tais metas. Para ela não há dificuldades na compreensão deles, e eles são importantes para mostrar como está o progresso das metas.

Para K.I. os relatórios são diferentes pois cada um precisa reportar conforme solicitado pela matriz, seja demonstrando por porcentagem ou montante de dinheiro, seja por considerar diferentes períodos de apuração (ano fiscal). São raros os compradores que entendem o que os números ou gráficos estão demonstrando. É perceptível a feição de dúvida e questionamento da maioria quando os resultados são apresentados juntos na comunicação mensal.

Segundo M.O. é interessante acompanhar a concorrência e o posicionamento da empresa, porém os relatórios não são autoexplicativos, pela quantidade de siglas ou pela apresentação dos dados, dificultando uma rápida interpretação.

Para T.L. o entendimento dela é baixo, pois a performance de cada empresa é medida de forma diferente o que gera um problema de entendimento e também de confundir os parâmetros.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou apresentar as diferenças na cultura e sua relação com a Controladoria e o Departamento de Compras Produtivas em uma joint venture, conforme a percepção dos compradores.

Conforme apresentado no referencial bibliográfico, a cultura organizacional e o clima estão interligados, sendo perceptível na própria empresa pelos colaboradores. E tratando-se de uma aliança estratégica, certamente foram identificadas dificuldades. Com base nas amostras foi possível verificar que o clima organizacional não é favorável no departamento, gerado por diversos fatores.

Tais fatores podem ser apontados como as questões relacionadas à cultura organizacional que cada empresa possui, sendo que elas possuem orientações de suas matrizes, como processos, estruturas hierárquicas, formas de gestão, sendo uma mais burocrática e menos flexível. Outros fatores que interferem no clima é a questão de desempenho dos compradores, as questões de benefícios e que cada empresa define um objetivo, conforme se um comprador possui a contratação por uma empresa ou por outra.

Para a maioria dos compradores há uma perceptível barreira e até resistência por parte dos compradores de ambas empresas para que a Aliança seja efetiva. Pelo fato de cada empresa ainda possuir suas peculiaridades, eles enfrentam muitas vezes retrabalho.

Quanto às ferramentas de trabalho e processos, os compradores mencionaram a questão dos diferentes sistemas de trabalho, sendo que uma empresa possui um sistema mais automatizado e menos burocrático, enquanto que a outra possui um sistema mais manual e mais burocrático, acarretando no desenvolvimento das atividades, tornando-se mais morosas as atividades diárias. E estas comparações acabam por causar insatisfação dos compradores.

Sobre os relatórios de controladoria, os quais apresentam o desempenho da área e que cada empresa possui seu específico, a maioria dos compradores apontaram a dificuldade na compreensão de siglas, de muitos dados, além das distinções das metas, e de convenções como os sinais de menos ou mais que não significam o mesmo para ambas empresas.

Apesar das dificuldades, alguns compradores mencionaram o fato de que a aliança é recente e que é de conhecimento deles que a Direção do Departamento está trabalhando para diminuir a insatisfação e melhorar o clima organizacional.

O intuito do trabalho foi apresentar algumas das diferenças e fatores da cultura organizacional de duas empresas que interferem no clima da organizacional em um departamento de compras. Não se objetivou aqui esgotar todos os fatores, mas de apresentar como a Controladoria, como suas atividades podem ser afetadas e uma Joint Venture.

Como sugestão para futuros desdobramentos, recomenda-se estudos em outras alianças, assim como a aplicação do estudo em alianças em um estágio mais avançado, para identificar o clima organizacional e os fatores que o influenciam.

## 8. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BARRETO, L. M. T. S. et al. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** Revista de Administração, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture. San Francisco.** Jossey-Bass, 2006.

CARDOSO, Denise. **A importância da controladoria nas organizações: o caso da BTL indústria e comércio de aço LTDA.** Disponível em: <[http://www.cneccapivari.br/libdig/index.php?option=com\\_rubberdoc&view=doc&id=614&format=raw](http://www.cneccapivari.br/libdig/index.php?option=com_rubberdoc&view=doc&id=614&format=raw)>. Acesso em: 08/12/2015.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica GECON.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CERVO, Amado. L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** São Paulo: Makron Books, 1994.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional.** 2. Ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DERESKY, Helen. **Administração global: Estratégica e Impessoal.** Edição digital. Bookman, 2003.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008. Disponível em:

<[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/metodos\\_quantitativos\\_e\\_qualitativos\\_um\\_resgate\\_teorico.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf)>. Acesso em: 11/12/2015.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo, SP: Makron, McGraw – Hill, 1991.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações - compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 1997.

JUNIOR, José Hernandes Perez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo.: Atlas, 2001.

LOPES, Fernando Dias. **Joint Ventures Internacionais: considerações teóricas sobre a influência do nível de desenvolvimento dos países de origem das empresas-mãe**. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/19737/joint-ventures-internacionais--consideracoes-teoricas-sobre-a-influencia-do-nivel-de-desenvolvimento-dos-paises-de-origem-das-empresas-mae>. Acesso em: 15/06/2016.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática**. Coimbra: Almedina, 2014.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**. São Paulo: Difusora, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATOS, José Gilvomar ; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, Auster Moreira e REGINATO, Luciane. **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PENA, Rodolfo F. Alves. **Novos Países Industrializados (NPI) Brasil Escola**. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/novos-paises-industrializados-npi.htm>>. Acesso em: 09/12/2015.

PUENTE-PALACIO, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. **Clima Organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v13n38/a03v13n38.pdf>

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Santos. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.

SANTOS, A. R.; ALMEIDA, L. B.; CROZATTI, J. **Considerações sobre o processo de institucionalização de área organizacional de controladoria: uma abordagem de interação da visão da psicologia humana, cultura organizacional à teoria institucional**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON-B506.pdf>. Acesso em: 09/12/2015.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Marcos Antônio de; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de Custos: Uma abordagem integrada entre Contabilidade, Engenharia e Administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Marcelle Colares , ARAUJO Aneide Oliveira. **Cultura Organizacional e Controladoria no Contexto brasileiro.** Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Cultura\\_e\\_cultura\\_organiza\\_cional/011%20-%20Cultura%20organizacional%20e%20controladoria.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Cultura_e_cultura_organiza_cional/011%20-%20Cultura%20organizacional%20e%20controladoria.pdf)>. Acesso em: 09/12/2015.

WOLFFENBUETTEL, Andrea. **O que é? Joint-venture.** Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&id=2110:catid=28&Itemid=23](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2110:catid=28&Itemid=23)>. Acesso em: 09/12/2015.