

AS TRANSFORMAÇÕES NO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL DA COMPANHIA BRASILEIRA DE PETRÓLEO IPIRANGA FRENTE A SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Plínio Moura da Silva

Helio S. Nigri

Guilherme Teixeira Portugal

Resumo:

As transformações estruturais e conjunturais da economia brasileira nos últimos anos têm trazido um ambiente de permanente renovação no contexto empresarial. Disseminou-se a idéia de globalização, o que seria determinante para que empresas brasileiras se ajustassem à competitividade de empresas estrangeiras. Os sistemas de controle gerencial aparecem como um dos pontos mais importantes na adequação da qualidade, custo, atendimento e outras dimensões aos padrões internacionais. Essa contextualização marca a vinculação entre o processo de internacionalização de empresas nacionais e seu controle gerencial. A internacionalização pode ser representada por: vendas para o exterior, transferência ou implantação de unidades fabris ou fusão com empresas estrangeiras. O maior interesse no estudo de fusões de empresas, nesse trabalho, reside no caráter transformacional dos sistemas de controle gerencial, de custos e dos centros de responsabilidade. No processo de internacionalização, o núcleo de mudanças nos sistemas de controle advêm de imposições externas, tais como os diferentes padrões do país importador aos quais a empresa deve se adequar. A fusão de uma empresa nacional com uma empresa estrangeira representa um processo de internacionalização onde todas as mudanças estruturais causadas pelo processo se originam de confrontações internas sem caráter normativo.

Palavras-chave:

Área temática: *A Controladoria, a Gestão de Custos e as Novas Formas de Organização Empresarial*

**AS TRANSFORMAÇÕES NO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL DA
COMPANHIA BRASILEIRA DE PETRÓLEO IPIRANGA FRENTE A SEU
PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Plínio Moura da Silva - Mestrando em Ciências Contábeis pela
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Helio S. Nigri - Mestrando em Ciências Contábeis pela
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Guilherme Teixeira Portugal - Pós graduado em nível de especialização *latu
sensu* em Finanças Corporativas - IAG-Master da PUC-Rio e Mestrando em
Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

Universidade Federal do Rio de Janeiro - Rua Gustavo Sampaio, 208 / 1004
Leme – Rio de Janeiro – R.J. – Brasil - CEP: 22010-010

Email: portugal@openlink.com.br – mestrado em Ciências Contábeis da UFRJ

Área Temática: 2- 2- A Controladoria, a Gestão de Custos e as Novas
Formas de Organização Empresarial

As Transformações no Sistema de Controle Gerencial da Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga frente a seu processo de internacionalização

Área Temática: 2- A Controladoria, a Gestão de Custos e as Novas Formas de Organização Empresarial

Resumo

As transformações estruturais e conjunturais da economia brasileira nos últimos anos têm trazido um ambiente de permanente renovação no contexto empresarial. Disseminou-se a idéia de globalização, o que seria determinante para que empresas brasileiras se ajustassem à competitividade de empresas estrangeiras. Os sistemas de controle gerencial aparecem como um dos pontos mais importantes na adequação da qualidade, custo, atendimento e outras dimensões aos padrões internacionais. Essa contextualização marca a vinculação entre o processo de internacionalização de empresas nacionais e seu controle gerencial. A internacionalização pode ser representada por: vendas para o exterior, transferência ou implantação de unidades fabris ou fusão com empresas estrangeiras.

O maior interesse no estudo de fusões de empresas, nesse trabalho, reside no caráter transformacional dos sistemas de controle gerencial, de custos e dos centros de responsabilidade. No processo de internacionalização, o núcleo de mudanças nos sistemas de controle advêm de imposições externas, tais como os diferentes padrões do país importador aos quais a empresa deve se adequar. A fusão de uma empresa nacional com uma empresa estrangeira representa um processo de internacionalização onde todas as mudanças estruturais causadas pelo processo se originam de confrontações internas sem caráter normativo.

1. Introdução

As transformações estruturais e conjunturais da economia brasileira nos últimos anos têm trazido um ambiente de permanente renovação no contexto empresarial. Disseminou-se a idéia de globalização, o que seria determinante para que empresas brasileiras se ajustassem à competitividade de empresas estrangeiras. Os sistemas de controle gerencial aparecem como um dos pontos mais importantes na adequação da qualidade, custo, atendimento e outras dimensões aos padrões internacionais. Essa contextualização marca, portanto, a vinculação entre o processo de internacionalização de empresas nacionais e o controle gerencial dessas companhias.

Sob a ótica da internacionalização visualizam-se vários eixos. A internacionalização pode ser representada por: vendas para o exterior, transferência ou implantação de unidades fabris ou estratégicas, ou mesmo fusão com empresas estrangeiras. O maior interesse no estudo de fusões de empresas, dentro do objetivo desse trabalho, reside no caráter transformacional dos sistemas de controle gerencial. Nos processos de internacionalização onde ocorre vendas para o exterior, implantação de filiais ou transferência, o núcleo de mudanças nos sistemas de controle advêm de

imposições externas, tais como os diferentes padrões do país importador aos quais a empresa deve se adequar. A fusão de uma empresa nacional com uma empresa estrangeira representa um processo de internacionalização onde todas as mudanças estruturais causadas pelo processo se originam de confrontações internas sem caráter normativo. Torna-se possível, nesse caso, um aprofundamento teórico das condições culturais e dos aspectos humanos que promoveram a configuração do novo sistema, explicando-o a partir dessas condições.

Pelos motivos citados acima, a Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga traduz-se como um excelente objeto de estudo. Pretende-se constatar, nesse trabalho, se a compra da Atlantic pela Ipiranga promoveu incorporação e modificação dos conceitos de controle gerencial da Ipiranga e de que forma tais fatos ocorreram.

O presente trabalho pretende mostrar, através de um estudo de caso, se um processo de internacionalização, tal como o descrito, influencia, e em que medida, o sistema de controle gerencial da empresa. Seguindo a metodologia de um estudo de caso, aprofunda-se a questão abordada acima numa análise histórica comparativa, sempre relacionada ao processo de internacionalização. Após a visita de conceitos importantes e contemporâneos a respeito de internacionalização e controle gerencial, passa-se ao histórico da empresa analisada em seus aspectos relevantes no estudo do histórico comparativo (ante o processo de internacionalização) dos sistemas de controle; próxima etapa do trabalho. A seguir seguem-se conclusões e recomendações.

2. Revisão Teórica

Até a década de 80, o controle gerencial era feito basicamente através dos resultados quantitativos vindos das operações financeiras nas avaliações de desempenho. A partir de então, as empresas passaram a fazer, também, uso de avaliações não financeiras, passando a considerar o comportamento individual, organizacional, fenômenos e transformações internas e externas à empresa. Com isso, foi necessário criar formas de medir estes fatores que não possuem ligação simples e direta com os números. Estes fatores passaram a ser considerados pertencentes ao sistema. O indivíduo tornou-se mais valorizado pois passou a ser visto dentro de um contexto social. As tomadas de decisões ficaram mais eficientes. Acompanhando esta tendência, as empresas mudaram seus antigos conceitos, buscando formas de estruturar novos modelos que pudessem medir os fatores não financeiros. Sendo as informações para determinação da estratégia da empresa bastante complexas, podemos perceber a grande importância do controle de gestão. As empresas que desenvolveram sofisticados sistemas de controle obtiveram um sucesso extraordinário, e se tornaram grandes potências. Com isso, fica provada a importância da contabilidade gerencial e do controle de sistemas.

O Sistema de Controle relaciona os elementos internos e externos que influenciam o comportamento dos indivíduos de uma organização, direcionando-o aos objetivos globais da empresa. A estrutura de controle deve ser um instrumento para resolver as inadequações dos sistemas de controle em uso, para induzir as organizações à otimização de seus desempenhos e para intensificar a competitividade, procurando aumentar a cooperação

individual, minimizar a sub-otimização e estimular reações rápidas às condições em constante mudança.

O Controle Gerencial cuida da relação entre os superiores e os subordinados e é usado pelos administradores para determinar e implementar as estratégias. As atividades do Controle Gerencial são: Planejar, determinando os objetivos, metas, estratégias e políticas da organização; Decidir, determinando os passos a serem tomados; Coordenar, gerenciando as atividades das diversas partes da organização e facilitando a implementação de planos estratégicos; Comunicar, informando sobre todos os passos do processo e fornecendo informações sobre os resultados das operações e desempenho das pessoas; Avaliar, medindo, comparando o desempenho e analisando as informações; e Motivar, incentivando os subordinados a alcançarem os objetivos da empresa.

A Contabilidade Gerencial identifica, mensura, acumula, analisa, prepara, interpreta e comunica dados e informações que ajudarão os executivos a tomarem suas decisões. É parte importante do sistema de controle.

Num sistema de controle eficaz, o critério primário é a congruência de metas, pois sem esta congruência, poderemos ter resultados "disfuncionais". Existem 2 tipos de comportamento "disfuncional": O primeiro é o deslocamento da meta, que pode ser causado por: falta de congruência criada pela motivação de atingir algumas metas em detrimento de outras, atenção seletiva a algumas metas enquanto outras são ignoradas ou a inversão de meios e fins, quando as metas instrumentais tornam-se fins. O segundo tipo de comportamento "disfuncional" é o erro vindo da mensuração, que pode ser causado por: suavização, que é a alteração na aparência das medições ou a falsificação que é o relato de dados inválidos sobre a organização.

Um sistema de controle compreende os indicadores de controle, o sistema de informações e os incentivos. Para tornar isto possível, é necessário a determinação das metas, objetivos, estratégias para atingir os objetivos, incluindo os orçamentos, e a medição do desempenho e sua avaliação.

Segundo Marciariello¹, a definição de controle gerencial abarca tanto o controle estratégico quanto o operacional.

O controle estratégico tem a função de prever as transformações que possam vir, decidir o melhor caminho a tomar e agir de forma a alcançar os objetivos da organização. O planejamento estratégico utiliza uma estrutura formal dentro da qual uma organização decide suas metas e objetivos, as estratégias-chave e a alocação de capital. O sistema de controle estratégico deve fornecer informação que permita tanto elaborar a estratégia como avaliar sua adequação. Através da adaptação do sistema de controle às necessidades de informação, pode-se facilitar a tomada de decisões estratégicas. O sistema de controle será desenhado segundo características da estratégia traçada para a organização. Em uma empresa orientada para liderança de custos, o sistema atribui maior ênfase à formalização, à definição de indicadores quantitativos, ao estabelecimento de padrões e ao cálculo de variações orçamentárias. Ao contrário, em uma empresa orientada estrategicamente para a diferenciação, o sistema deve ser mais flexível, com ênfase no estímulo ao autocontrole, à

¹ MACIARIELLO, J e KIRBY, J. C. . Management Control Systems: using adaptive systems to attain control. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1994

utilização de indicadores qualitativos e menos formalizados, orientado a longo prazo e fomentando a motivação, a criatividade e o aprendizado. Atualmente, as estratégias combinam tanto a diferenciação como a liderança em custos.

O sistema de controle organizacional tem a função de controlar ou influenciar o comportamento das pessoas para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. O principal critério é a congruência de metas. Um grau ótimo de controle não é nem muito folgado para não levar ao caos, nem muito apertado para não ter uma burocracia sufocante. A plataforma de um sistema de controle organizacional consiste de 3 partes: sistema de controle principal, que é um sistema de feedback composto de 4 subsistemas; planejamento, onde se decide os objetivos e metas da organização e os meios de alcançá-los; Operação, que dá andamento do sistema para o desempenho das funções requeridas; Medição, que associa números para representar o comportamento e o desempenho e fornece um feedback para avaliação e correção; e a Avaliação, que calcula o desempenho em alcançar os objetivos, baseado na medição. São utilizadas recompensas para incentivar as pessoas a atingirem os objetivos organizacionais. Essas recompensas devem enfatizar tanto o desempenho de indivíduos como o de grupos, bem como as performances estratégicas e as operacionais da organização.

O sistema utilizado numa organização pode ser tanto fechado-racional como aberto-natural. Para se determinar se um sistema é ou não racional, podemos colocar as seguintes perguntas: As metas e a missão são conhecidas? Estão disponíveis os recursos necessários para alcançar estes fins? As tarefas estão bem compreendidas?. Se as respostas das perguntas acima forem sim, então as organizações devem ser tratadas como sistemas fechados-rationais. Porém, se as respostas das perguntas acima forem não, então o sistema aberto-natural é mais adequado.

Um sistema natural não é isolado das forças e mudanças no ambiente maior nem é fixo o número de variáveis e seu interrelacionamento. A incerteza está na ordem do dia e o sistema tem que se adaptar a perturbações ambientais a fim de sobreviver. Não é compatível com regras ditadas pela racionalidade. Não se pode saber se suas operações foram ou não otimizadas. Ex.: departamento de marketing e unidade de pesquisa e desenvolvimento. Não há como saber quanto de retorno uma unidade de pesquisa trará.

Organizações são compatíveis com sistemas fechados-rationais quando a certeza está bastante presente, isto é, o número de variáveis e os relacionamentos entre elas podem ser apreendidos e controlados de forma previsível, sendo tratados como racionais. Entrega de jornais, transporte, supermercados, fábrica e agência de correios entre outras, desempenham suas atividades com tal precisão que ficamos furiosos se o jornal atrasar ou se estiver em falta no supermercado algum produto que gostamos. Para se protegerem de choques ambientais, as organizações fechadas-rationais podem utilizar reservas de estoques, programas de produção e capacidade ociosa. Ambientes previsíveis são favoráveis à unidades especializadas com tarefas repetitivas, operadas segundo medidas pré-determinadas. A medição é simples e enfoca a obtenção de resultados ótimos. Os sistemas de contabilidade e controle gerencial fornecem informações precisas e oportunas para a avaliação do desempenho. O comportamento racional é razoável quando as metas organizacionais são conhecidas, os recursos necessários estão disponíveis, as tarefas são compreendidas (explícita ou intuitivamente) e

o produto é absorvido automaticamente. Ações bem compreendidas produzem resultados altamente previsíveis. Isto pode ser visto no departamento de usinagem de uma fábrica de peças para tratores, onde o seqüenciamento correto do trabalho através das máquinas é bem compreendido, as tolerâncias técnicas precisas são pré-determinadas e as quantidades exatas de matérias-primas, mão-de-obra direta e supervisão são conhecidas com alto grau de precisão.

Segundo Gomes e Salas², existem várias formas de exercer o controle sobre uma organização. A preferência por um ou outro tipo de controle decorre das características da organização e do contexto social. As características mais determinantes são: sua dimensão, a relação de propriedade, a cultura, o estilo dos gerentes e as relações interpessoais, o grau de descentralização e a formalização da atividade. Com referência ao contexto social, as características mais importantes são o grau de dinamismo e a concorrência. Quanto maior for a empresa, mais formalizado deverá ser o sistema de controle para garantir que a delegação de autoridade possa ser adequadamente avaliada. Do mesmo modo, quanto mais dinâmico e competitivo for o contexto social, maior será a descentralização, e mais orientado à gestão de resultados será o sistema de controle financeiro. Existem basicamente 4 diferentes tipos de controle organizacional.

O Controle Familiar é normalmente observado em empresas de pequeno porte, centralizadas, onde pessoas conhecidas ocupam cargos de confiança. Estas empresas não utilizam os métodos de controle formais.

O Controle Burocrático é visto normalmente em organizações de grande porte. Segundo Max Weber, a característica da burocracia é que a autoridade é investida não em pessoas, mas em escritórios (bureaus). Os superiores devem ter uma boa compreensão das tarefas envolvidas no trabalho, pois devem orientar e controlar as ações dos subordinados. Supõe-se que os fins e valores são claros e racionais. Os subordinados abdicam de sua autonomia, submetem-se à autoridade de superiores e dão seus talentos em troca de recompensas organizacionais. As burocracias usam regras formais que delineiam os direitos e deveres de cada cargo e os procedimentos adequados para que o trabalho seja executado. As regras conduzem a relacionamentos impessoais entre superiores e subordinados. Vale notar que as regras obrigam tanto subordinados quanto superiores. Há forte utilização de Registros e Arquivos, como os relatórios contábeis. Empresas que utilizam o controle burocrático possuem grande resistência a mudanças. Este controle dificulta as inovações, diminuem a agilidade do trabalho, e acabam desmotivando os funcionários.

O Controle por Resultados é encontrado em organizações inseridas em ambientes de grande competitividade. Suas metas se baseiam em quantias financeiras, onde fica evidente a grande preocupação com o lucro. O controle costuma ser descentralizado. Este tipo de controle não observa os aspectos sociais da empresa, como a satisfação dos clientes.

O Controle Ad Hoc é observado em organizações bastante complexas e dinâmicas, como empresas de publicidade ou consultoria, onde a melhor forma de conduzi-la é pelo auto-controle. Estas organizações não costumam utilizar os métodos formais de controle.

² GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat. Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional, São Paulo, Atlas, 1999.

Desde a 2ª guerra mundial, as corporações americanas partiram para a descentralização, criando os centros de responsabilidade. O gerente de operação dessas unidades possui uma maior autoridade e autonomia. Quando o desempenho financeiro é medido pelo lucro, este centro de responsabilidade é chamado de centro de lucratividade. Atualmente, segundo Vijay Govindarajan³, 93% das companhias possuem dois ou mais centros de lucratividade.

Dividir uma organização em centros de lucratividade traz diversas vantagens, como: aumento da velocidade das decisões operacionais, pois várias decisões não precisam passar pela autorização da diretoria; aumento da qualidade das decisões pois elas são tomadas por gerentes próximos ao problema; alívio das decisões diárias da diretoria, que se concentrará em assuntos mais sérios; aumento da consciência dos gerentes sobre os lucros, que procurarão maneiras de aumentá-los; ganho de liberdade dos gerentes para usarem suas imaginações e iniciativas; excelente treinamento para gerenciamento, em todas as áreas, devido à similaridade com uma companhia independente; excelente meio de avaliação potencial dos gerentes; facilidade de experimento de diferentes tipos de negócio em empresas com estratégia de diversificação; o fato da divisão trazer informações sobre sua própria lucratividade e melhora do desempenho da competitividade.

No entanto, os centros de lucratividade também trazem desvantagens, como: perda de parte do controle da alta gerência pelo fato das decisões serem descentralizadas; dificuldade de existência de gerentes gerais competentes; competição de uma unidade organizacional com outra da mesma empresa; atritos podem aparecer ou aumentar entre as unidades; tendência em enfatizar a lucratividade de curto prazo; na tentativa de reportar uma grande lucratividade, os gerentes podem acabar com programas de treinamento, pesquisa e manutenção; um centro de lucratividade, otimizando seu próprio lucro, poderá não otimizar os lucros da empresa; diminuição da qualidade das decisões caso a capacidade de gerenciar dos diretores for superior a dos gerentes; possível aumento dos custos no caso da divisão requerer pessoas de auxílio adicionais, além de possibilidade de gerar tarefas redundantes; a organização perderá as vantagens vindas da sua grandeza caso a companhia seja dividida em unidades completamente independentes; difícil determinação da parcela de cada unidade caso a decisão de produção, processamento e marketing de uma linha de produto seja dividida entre duas ou mais unidades e qual a contribuição de cada unidade para o sucesso da organização; competição entre unidades para recebimento de fundos e recursos e o fato de certos serviços de interesse de todas as unidades serem centralizados na diretoria, como o processamento de dados, departamento jurídico, recursos humanos e treinamento.

3. Histórico

3.1. O Setor de Petróleo

A indústria do petróleo atua basicamente em três frentes verticalmente integradas: 1) exploração e produção, responsável pela extração do petróleo,

³ GOVINDARAJAN, Anthony R. N. . Management Control Systems, 8ª. Ed. Chicago: Irwin, 1995

2) refino, que processa o petróleo, através de processos químicos, com o objetivo de produzir derivados que serão comercializados pela área de 3) distribuição. Os principais derivados do petróleo relacionados com o conjunto de empresas do setor, podem ser divididos em dois grupos principais: combustíveis tanto automotivos quanto industriais e lubrificantes. A função combustível marca-se como a principal dessa indústria. A previsão de esgotamento das reservas mundiais faz com que algumas empresas se estruturam no longo prazo como fornecedoras de energia de qualquer fonte, seja ela solar, atômica, petrolífera, entre outras.

Há uma grande sinergia entre a área petroquímica com o setor de petróleo em virtude de quase toda a matéria-prima advir deste setor, enfatizando o conceito de verticalização que é muito utilizado neste ramo.

A distribuição de combustíveis no Brasil tem mudado substancialmente nos últimos anos, de um modelo em que os preços eram fixados com base nas estruturas de custos das empresas distribuidoras, para um modelo no qual os preços de mercado determinam a estrutura de custos que as empresas podem ter. Até 1996, com a regulamentação do setor de petróleo, as margens da distribuição de gasolina e álcool não eram livres. A margem bruta no ramo de distribuição de todos os produtos era estabelecida por um órgão governamental, o DNC (Divisão Nacional de Combustíveis), através do seguinte método: as empresas eram obrigadas a mostrar sua planilha de custos referente à distribuição de seus produtos para o DNC que iria, então, estabelecer uma margem que cobrisse os custos e fornecesse o retorno adequado para os investimentos. Nessa metodologia as mais eficientes em custos eram as mais beneficiadas, uma vez que a margem era estabelecida com base na empresa menos eficiente em custos.

A partir de 1996 com a liberação dos preços de venda ao consumidor dos combustíveis, mais especificamente álcool e gasolina, a competição no mercado de distribuição começou a crescer rapidamente, com a entrada de novas empresas, tanto locais quanto multinacionais. A abertura do mercado de petróleo tem atraído grandes companhias, particularmente na exploração e produção. A margem de lucro bruta na distribuição tem se reduzido com o aumento da competição, principalmente das pequenas distribuidoras. Desse modo as grandes empresas de distribuição, entre elas, a Ipiranga, tentam se adequar ao novo padrão de competitividade. No setor de petróleo, isso vem sendo feito, basicamente, através dos seguintes passos: regionalização; economia de escala; desinvestimento de ativos não estratégicos e que não trazem retorno; operação de postos de serviços; e crescimento em serviços nos postos e produtos não associados aos combustíveis; particularmente lojas de conveniência, mecânicos e lavajatos.

No refino, há, atualmente, um excesso de capacidade mundial. Com isso, as margens de lucro das empresas atuantes nesse ramo estão comprimidas. Esse excedente de produção provoca redução de preços, tornando os investimentos nessa área não lucrativos. A economia de escala marca-se como uma dimensão importante na indústria do refino de petróleo, onde empresas de menor capacidade produtiva tendem a ser alijadas do mercado.

A área de exploração e produção caracteriza-se, fundamentalmente, pela necessidade de capital intensivo. A Ipiranga não possui experiência, além de requerer grandes somas de investimentos. Por isso, ela terá muita

dificuldade de entrar nessa área. A abertura e desregulamentação do setor permite a entrada de empresas interessadas principalmente na área de exploração e produção.

3.2. A Empresa

A Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga nasceu em 1937 quando foi inaugurada a primeira refinaria de petróleo do país. Fundada pelos empresários Eustáquio Ormazabal e João Francisco Tellechea em associação com investidores uruguaios e argentinos, a Ipiranga logo adquiriu a sua atual composição acionária. Em 1939, com a nacionalização da produção de petróleo imposta pelo governo Vargas, os sócios estrangeiros foram alijados. Em seus lugares, entraram Carlos Fagundes de Mello, Francisco Martins Bastos e João Pedro Gouvêa Vieira. Juntas, as cinco famílias detêm, atualmente, 60% do capital da Ipiranga e os 40% restantes estão pulverizados no mercado. Cada uma destas famílias possui exatos 12% das ações com direito a voto.

Na década de 50, a partir de uma impossibilidade de ampliar o seu negócio de refino de petróleo graças a um ato de Getúlio Vargas, a Ipiranga (cuja capacidade produtiva esta estabilizada em 9300 barris diários desde 1953) se viu obrigada a diversificar e os negócios começaram a prosperar. Inicialmente, a empresa investiu na distribuição de combustíveis. Até 1959, suas operações restringiam-se aos estados do Sul do país, abastecidos pela Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga (DPPI), com sede em Porto Alegre. A transformação da Ipiranga em potência do setor de distribuição de combustíveis ocorreu em 1959, quando o grupo adquiriu a subsidiária da Gulf Oil americana, originando o Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga (CBPI). Esta foi uma operação inédita no Brasil; pela primeira vez uma companhia estrangeira passava para o controle de um grupo nacional.

Essa política de expansão continuou na década seguinte, porém em áreas estranhas ao ramo de petróleo. Nesta época, o grupo montou a rede de hotéis Charrua e adquiriu a maior empresa brasileira de pescados, Leal Santos. Nos anos 80 a empresa promoveu uma incursão nas áreas de fertilizantes e petroquímica.

A Ipiranga, em 1993, compra outra subsidiária americana no setor de distribuição de combustíveis, a Atlantic do grupo ARCO. Essa compra fez com que a empresa se destacasse como a terceira maior empresa do Brasil na distribuição de combustível, área de negócios responsável por 70% de seu faturamento. Esta compra fez com que a empresa aumentasse sua participação no mercado (market share) para cerca de 20%, encostando na Shell, que detém 22%. Ao adquirir a Atlantic, a Ipiranga acrescentou à sua rede de 3125 postos de distribuição de combustíveis, mais 2650. Tornou-se, assim, a detentora da segunda maior cadeia de postos do país, atrás apenas da BR Distribuidora, empresa pertencente à Petrobras.

O mercado de distribuição de derivados de petróleo tem demonstrado ser um dos mais competitivos do mundo, onde a manutenção ou aumento rentabilidade se associa à capacidade de crescimento das empresas do setor. só existe uma saída: crescer. Ou a empresa é grande, e batalha para ser ainda maior, ou começa a encontrar dificuldades. Ficar em uma posição intermediária

inquietava crescentemente os acionistas da Ipiranga, ainda mais quando se vislumbrava a desregulamentação total do setor com liberalização de preços. Com muitas companhias brigando, os lucros podem reduzir-se a níveis preocupantes. A Ipiranga, em tese, poderia ganhar músculos por meio de investimentos próprios. Pois, para cada 1% de aumento de mercado, é necessário investir, em média, 150 milhões de reais. Principalmente na situação atual de acirramento da concorrência e de disputa de postos.

As duas empresas possuíam uma sinergia muito grande, isto é, tinham virtudes complementares. Enquanto a Ipiranga era forte no interior do Centro-Sul e tinha o diesel como o seu produto mais importante, a Atlantic tinha força nas capitais e, também, no Norte e Nordeste e tinha a gasolina e o álcool como os seus produtos mais importantes.

Dando continuidade ao processo de diversificação, só que mais voltada para as áreas de petróleo e petroquímica, em abril de 1999 foi constituída a Transportadora Sulbrasileira de Gás (TSB), empresa de propósito específico responsável pela construção e futura operação do Gasoduto Uruguaiana - Porto Alegre, projeto em que a Ipiranga detém uma participação de 23%. Os demais sócios são a Gaspetro (Petrobras), YPF, Total, Techint, Transcanada e CGC - Companhia General de Combustibles. Mais recentemente, a TSB recebeu as Licenças Prévias de Instalação dos dois trechos iniciais do gasoduto, um que inicia com o cruzamento do rio Uruguai, em Uruguaiana, e outro que liga a Refinaria Alberto Pasqualini - Refap, em Canoas, ao Pólo Petroquímico do Sul. O início da construção destes dois trechos está previsto para setembro de 1999, quando deverá estar disponível a autorização da ANP - Agência Nacional do Petróleo, enquanto a ligação de Uruguaiana até o Pólo Petroquímico, fase final deste empreendimento, está programada para março de 2000. O Gasoduto Uruguaiana - Porto Alegre demandará recursos totais de US\$265m.

Em linha com seus objetivos em gás natural, e como decorrência do projeto do Gasoduto Uruguaiana - Porto Alegre, a Ipiranga aderiu ao Memorando de Entendimentos que analisa a viabilidade técnico-econômica da implantação de uma Usina Termelétrica a Gás Natural, denominada de UTE Gaúcha, a ser implantada na região do Pólo Petroquímico do Sul, em Triunfo, Grande Porto Alegre. A capacidade de geração de energia elétrica prevista para esta unidade é de 500 MW, a partir do gás natural proveniente do Gasoduto Uruguaiana - Porto Alegre, com investimentos totais da ordem de US\$ 320 milhões. O consórcio que analisa o empreendimento tem como participantes, além da Ipiranga, a Gaspetro (Petrobras), Techint, CEEE e Sulgas.

No projeto de desenvolvimento e produção de petróleo e gás em Camamu - BA, foi dado importante passo com a assinatura do acordo operacional, que regula a relação da operadora Coastal com a Ipiranga, Petrobras e Unocal, consórcio responsável por este empreendimento. Com este contrato, poderão ser iniciados levantamentos sísmicos adicionais e o início dos trabalhos de perfuração dos poços de desenvolvimento, programados para novembro deste ano. Este projeto, cuja participação da Ipiranga é de 10%, demandará investimentos totais da ordem de US\$ 30 milhões. As reservas provadas de petróleo correspondem a 21 milhões de barris, enquanto as de gás totalizam 4.700 milhões de m³. Também neste segmento, a Ipiranga assinou acordo de parceria com a Unocal, para avaliar

projetos de desenvolvimento e recuperação da produção nas bacias do Nordeste (Potiguar, Recôncavo e Sergipe - Alagoas). Neste sentido, alguns projetos nestas bacias já estão em análise, destacando-se o projeto de desenvolvimento da produção de gás em Pescada e Arabaiana, na bacia Potiguar, em conjunto com a Petrobras.

3.3 A Gestão

A gestão da CBPI se divide, basicamente, em gestão estratégica e organizacional.

A gestão estratégica se vincula diretamente às cinco famílias controladoras da empresa. O comitê executivo, formado por cinco membros, um de cada família (em partes iguais) dirige a CBPI no que tange às decisões estratégicas de caráter mais amplo. O grupo se compõe de 24 empresas que, além de atuar no ramo de distribuição de combustíveis, seu principal mercado, e no refino de petróleo, operam, também em áreas como química, petroquímica, alimentos, fertilizantes e serviços. A gestão de cada área está entregue a executivos profissionais. Eles têm autonomia para a tomada de decisões até os limites estabelecidos em orçamentos previamente aprovados pelo comitê executivo. No comitê executivo, o consenso entre os sócios é mandatório. Um único voto contrário a uma proposta eventualmente aprovada pelos representantes das demais famílias tem poder de veto. Na busca do acordo são marcadas tantas reuniões quantas forem necessárias para convencer o sócio dissidente.

A pequena participação de membros das famílias controladoras entre seus empregados representa outra característica do grupo. Cada um dos integrantes do comitê tem uma área específica para supervisionar, o que dá origem às chamadas unidades de negócios, de onde se inicia a gestão organizacional.

A CBPI manteve-se, historicamente, em termos de política salarial, sempre à frente das normas e regulamentações trabalhistas brasileiras. Isso aconteceu no pagamento de décimo terceiro salário, por exemplo, assim como em: férias de 30 dias, jornada de trabalho de 44 horas e adicional de férias. A participação nos lucros é paga pela Ipiranga desde 1938, apenas um ano após a fundação da sua primeira empresa, a Refinaria de Petróleo Ipiranga.

Em 1992, a CBPI criou o Projeto Arco-Íris, um programa que visa facilitar e contribuir com seus profissionais na busca de novos caminhos, preparando-os para o momento da aposentadoria. O programa consiste em seminários de três dias, nos quais se discutem temas como dinheiro, família, velhice e oportunidades de trabalho após a aposentadoria. Além disso, em 1993, a Ipiranga criou a fundação Francisco Martins Bastos, sua própria entidade de previdência privada, com o objetivo de complementar os salários após a aposentadoria e proporcionar segurança aos funcionários e seus familiares. Em 1995, foi implantado o Programa de Incentivo Escolar, em que os filhos dos funcionários, cursando o 1º ou 2º grau ou ainda o ensino superior, têm direito a um incentivo, determinado anualmente pelas empresas, de acordo com o seu desempenho individual.⁴

⁴ Relatório anual da CBPI, 1999.

A CBPI é considerada uma das empresas líderes em satisfação interna, comprovado por pesquisa da revista Exame. Isso se deve a sua política de recursos humanos arrojada, estímulo à participação, clareza de objetivos. Ela transmite a seus funcionários uma visão de longo prazo.

A CBPI conta, até 2004 com um programa de investimentos de quatro anos que considera a atuação na área de exploração, refino e distribuição. Somente para o refino foram destinados 1 bilhão de dólares.

4. Análise do Caso:

A análise do caso busca situar as mudanças do sistema de controle gerencial, ocorridas a partir do processo de internacionalização, em dois planos específicos: Controle Estratégico e Organizacional. Em relação ao Controle Estratégico, pretende-se analisar as transformações advindas do processo de internacionalização no âmbito estratégico, ou seja, decisões relativas aos melhores caminhos a tomar para alcançar os objetivos da organização. No Controle Organizacional, especificam-se objetivos individuais cotejando-os com os objetivos da organização.

4.1 Controle Estratégico

Em relação ao Controle Estratégico, procura-se identificar quais as dimensões mais relevantes que propiciam o atingimento dos objetivos da companhia, situando comparativamente essas dimensões dentro da indústria do petróleo. Identificadas essas dimensões, podem-se formar os grupos estratégicos de empresas dentro da indústria estudada que, através deste tipo de controle, sobressaem-se no atingimento de seus objetivos. A partir dessas definições, torna-se possível estabelecer um controle estratégico compatível com a empresa estudada.

Dentre as áreas estratégicas da indústria do petróleo, exploração, refino e distribuição, a CBPI, como foi descrita no item 3.2 tem se sobressaído na distribuição. Ao contrário de revelar um foco estratégico da empresa, isso tem acontecido devido a uma incapacidade financeira de captar ou gerar recursos em negócios estratégicos que exigem grande necessidade de capital inicial, como no caso do refino e, principalmente, exploração. Tal fato pode ser interpretado inclusive através de uma análise histórica mais ampla. A nacionalização do petróleo da década de 40, período em que se proibiu o aumento da capacidade de refino da Ipiranga, acabou por impulsionar a empresa para o mercado de distribuição. O processo de diversificação ocorrido a partir desse período também não revelou uma estratégia explícita e formal da empresa mas uma forma de aproveitar oportunidades de incentivos fiscais que poderiam capitalizar a empresa. Durante todo esse período de regulação de preços do setor pelo governo, o grupo Ipiranga também não manteve uma estratégia formalizada de custos baixos o que traria maior rentabilidade frente à concorrência já que o preço era estabelecido a partir da empresa menos eficiente. O programa de investimento para 4 anos do grupo Ipiranga onde se destina uma grande verba para o setor de exploração apresenta problemas bastante significativos no que se refere à questões de magnitude e de alocação

de recursos. No que se refere à alocação, a questão é: por que investir na área de exploração? Quanto a magnitude, considerando o tamanho da Ipiranga e sua falta de experiência na área, o investimento parece ser muito grande para ser conduzido pelo grupo. Na política expressa pelos executivos das unidades de negócios não parece haver interesse em tornar a Ipiranga uma companhia integrada. Ao contrário disso, pretende-se participar em projetos e oportunidades de negócios, como a compra da Atlantic, que agreguem mais valor para o negócio. Essa constatação surgiu do trabalho de entrevista de um executivo realizado em dezembro de 1999. As políticas expressa têm se contraposto aos fatos. Recentemente, a empresa vendeu parte da área petroquímica o que pode pressupor uma tentativa de viabilização de projetos na área de exploração. Em relação aos planos para a refinaria, apesar de ser razoável o grupo investir em refino para assegurar parte dos seus próprios produtos, a quantia destinada para essa área, aproximadamente 1 bilhão de dólares (item 3.3), demonstra enfoque excessivo nessa área considerando o tamanho do grupo e as tendências estratégicas do mercado como se verá adiante.

Na indústria do petróleo, podem-se encontrar dimensões estratégicas relevantes, tais como: qualidade do produto, posição de custo, atendimento, liderança tecnológica, política e seleção do canal de distribuição, política de preço, grau de especialização do portfólio da linha de produto e integração vertical. No ramo de distribuição de combustíveis, área específica da indústria de petróleo, a posição de custo parece representar a dimensão mais importante, o que implica numa necessidade de aumento da tecnologia de produção com integração vertical, na medida em que proporciona redução do custo do produto (representante do maior valor dentro da estrutura de custos da distribuição de combustíveis. Serviços auxiliares (atendimento) em relação ao produto, mostram-se, também, como uma dimensão relevante no segmento de distribuição de combustíveis. A Ipiranga não demonstrou enfatizar uma ou outra dimensão específica, mantendo uma estratégia indefinida. Mais adiante será mostrada a cisão entre controle estratégico e organizacional, o que provoca, por outro lado, uma incapacidade da empresa na fluência das estratégias delineadas pelos altos dirigentes em direção à esfera operacional. A indefinição estratégica citada criou fracos diferenciais para a empresa, o que provoca grandes riscos. O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e o grau de diferenciação com base no atendimento, da Ipiranga, tornou-se irrelevante para que clientes mantenham fidelidade à marca. Do mesmo modo, a necessidade dos compradores em relação aos fatores de diferenciação oferecidos pela Ipiranga, diminuem muito face a outros concorrentes. Por outro lado, a incapacidade de alavancagem financeira da companhia em relação aos concorrentes, faz com que a ameaça de novos entrantes se apresente com mais força.

O processo de internacionalização da companhia Ipiranga, mais fortemente representado (recentemente) pela compra da Atlantic, surgiu a partir de uma necessidade de crescimento em participação de mercado que possibilitasse uma manutenção da sua competitividade diante das grandes corporações multinacionais e da Petrobras.

A empresa foi levada à internacionalização por este motivo, e as tendências estratégicas que são trazidas pelo novo perfil econômico e político brasileiro, acabaram por vir de encontro ao processo de internacionalização

inicialmente descrito. No item 3.1 pôde-se observar algumas características sócio-políticas em relação à indústria do petróleo no Brasil. A área de exploração tem-se revelado com grande potencial de crescimento, sendo marcada, recentemente, por leilões de privatização de bacias com alto potencial de fornecimento de petróleo. O aspecto mais relevante relacionado às transformações no controle estratégico da Ipiranga oriundas de seu processo de internacionalização frente às novas tendências econômicas e políticas brasileiras reside no caráter multinacional da área de exploração, onde a fusão com a Atlantic proporciona o delineamento de um perfil de empresa globalizada. Esse aspecto faz com que a Ipiranga crie oportunidades de crescimento nessa área estratégica, cujas tendências apontam uma imprescindível necessidade de enfoque. Enquanto essa integração vertical tem se mostrado de suma importância no aumento de rentabilidade e crescimento das empresas do setor petrolífero, pareceu significativo, no caso da Ipiranga, que a compra da Atlantic tenha despertado uma noção de empresa transnacional, necessária ao novo perfil do setor. Embora possa se dizer que o motivo da compra não tenha sido o de uma transformação paradigmática necessária em um novo contexto, esse fato veio a ocorrer como uma consequência positiva para o alcance de objetivos de crescimento e rentabilidade. O que posteriormente, poderá ser inferido através do estudo dessas tendências face à estrutura de poder do grupo de empresas petrolíferas com interesse em exploração no Brasil é que à Ipiranga se reservam poucas chances de provimento de uma rentabilidade adequada diante da competitividade estabelecida por grandes corporações, com potencial alavancagem financeira muito superior. Vale ressaltar que na área de exploração, a intensa necessidade de capital inicial provoca imensas vantagens competitivas para as grandes corporações em detrimento das menores. Atestando a necessidade estratégica de integração vertical das empresas do petróleo somada à indefinição estratégica da Ipiranga na área de distribuição de combustíveis e à baixa rentabilidade do refino, pode-se inferir sérias desvantagens competitivas para esta empresa. A procura de um direcionamento eficaz dentro do ramo de distribuição de combustíveis de modo a criar forte identificação do consumidor à sua marca parece ser uma única alternativa estratégica plausível diante de futuras pressões competitivas, que poderá configurar uma queda de participação de mercado e redução de rentabilidade, com impreterível alienação da companhia. A compra da Atlantic vem de encontro a essa estratégia na medida em que a Ipiranga passou a dominar uma rede significativa de postos de distribuição de combustíveis, ao mesmo tempo que se supriu de uma cultura organizacional típica da indústria do petróleo internacional, permite colocar a Ipiranga frente a um fácil entendimento nas suas políticas de fornecimento de combustíveis.

Por outro lado visualiza-se no Brasil um mercado de combustíveis sub-atendido pela produção nacional de petróleo. Esse fato faz com que empresas exploradoras adquiram forte vantagem competitiva. A possibilidade de redução de custo dessas empresas pode fazer com que empresas enfocadas na distribuição percam significativa parcela de mercado devido à incapacidade de uma via adequada de fornecimento. Para esta tendência resta à Ipiranga, a elaboração de parcerias de maior vulto com empresas exploradoras de petróleo.

4.2 Controle Organizacional

Na avaliação do sistema de controle no âmbito organizacional, enfoca-se o modelo administrativo da empresa que forma a estrutura organizacional, respeitando-se, nessa abordagem, o caráter sistêmico da organização. A partir da análise da interação dos elementos do sistema, pode-se prever a reação do modelo de controle ocasionadas pela transformação desses elementos. Definindo a estrutura a partir dessas concepções, visualiza-se a organização em seu conjunto de pessoas, tarefas e papéis estabelecidos pelo sistema, que formam a cultura organizacional.

Na análise da Ipiranga, pôde-se constatar uma perspectiva racionalista de controle, na medida em que foram encontrados sistemas explícitos e formalizados para atingimento da eficiência e eficácia da organização. Através da entrevista realizada com o Gerente do Departamento de Planejamento e Estudos Especiais foi notada uma cisão entre controle organizacional e estratégico. O corpo de funcionários mantém uma ligação muito tênue com os objetivos e estratégias globais da companhia. Essa ligação parece se estabelecer apenas através do mecanismo de participação dos resultados. Esse mecanismo que revela uma perspectiva totalmente racional do sistema de controle, afasta a motivação e o engajamento adquiridos nas perspectivas psicossociais e culturais. As metas setoriais são alcançadas pelo corpo de funcionários, dissociadas dos objetivos e estratégias empresariais da companhia, apesar da tentativa de vinculação intencionada pelos altos dirigentes. Na medida em que essas metas não são estabelecidas no âmbito do controle organizacional, acentua-se aí a perspectiva racionalista da companhia. Na entrevista, foi observada uma valorização excessiva do caráter financeiro de avaliação em detrimento do caráter humanista. Essa cisão entre estratégias e organização pôde também ser atestada através de menções inespecíficas, por parte do entrevistado e do material coletado, dos objetivos globais, das estratégias da alta direção e das medidas de desempenho para aferimento dos resultados consoantes com o controle organizacional. A composição acionária, fundamentalmente, familiar parece se dissociar do controle organizacional. O que por um lado parece ser uma tentativa explícita de profissionalização do controle organizacional, por outro, tem aparecido como uma quebra na necessária integração de informações dos centros de decisões globais até os setoriais. A própria tentativa de profissionalização de executivos se esbarra nos concorrentes multinacionais que têm composição acionária bem diluída.

O processo de internacionalização através da fusão da Ipiranga com a Atlantic acentuou a perspectiva racionalista da empresa. Vale ressaltar que a Ipiranga antes da fusão mantinha um sistema de controle centralizado e burocrático, baseado em normas e regulamentos mais rígidos com cargos de chefia com pouco grau de autonomia. O controle burocrático da Ipiranga mantinha certos aspectos do controle familiar, na medida em que a delegação se realizava por meio de pessoas de confiança do delegador e a utilização deste tipo de controle se vinculava ao poder de influência das chefias⁵. A fusão com a Atlantic representou uma mudança advinda da transformação do contexto sócio econômico da indústria do petróleo brasileiro. As tendências competitivas nessa indústria provocaram, após a fusão, e em virtude dela, uma

⁵ GOMES, Josir Simeone. Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional.

reformulação estrutural no sistema de controle. A cisão entre estratégias e controle organizacional já descrita permaneceu inalterada, mas o controle operacional evoluiu numa linha de resultados. O PRV – Plano de Remuneração Variável, por exemplo, representa um instrumento adotado pela empresa no sentido de valorização de uma cultura voltada para resultados, que se apoia numa estrutura mais descentralizada e na idéia de centros de responsabilidade. A formalização permanece elevada, como no controle burocrático e a motivação fica mais atrelada a recompensas financeiras. “Num ano de forte guerra de preços, onde a tônica do mercado foi a intensa competitividade, a empresa perseguiu os resultados definidos em seu Plano de Remuneração Variável (PRV) com significativo êxito, refletido diretamente em seus resultados”⁶. O PRV representa um sistema de recompensa baseado em centros de responsabilidade com resultados pré-definidos e que tenta vincular o resultado da empresa como um todo, através de resultados globais. A introdução do PRV representou uma das principais mudanças advindas diante do processo de internacionalização, demonstrando o surgimento de uma nova cultura baseada em resultados, como já foi apontado.

Outra grande mudança trazida pela fusão com a Atlantic e pela visão mais internacionalizada da Ipiranga (necessária diante do novo padrão de competitividade – analisado acima), foi a estruturação de unidades de negócios, cuja existência faz corroborar a idéia de uma maior ênfase no controle por resultados. As unidades de negócios estabelecidas permitiram aos executivos profissionais, cuja administração não sofre interferência direta dos acionistas, maior autonomia no controle organizacional. A estrutura anterior ao processo de internacionalização carregava-se de controles mais burocráticos sem autonomia formalizada por unidades interdependentes.

5. Conclusão

As transformações ocorridas na empresa estudada no âmbito do controle organizacional e estratégico e derivadas de um amplo processo de internacionalização puderam ser analisadas de maneira satisfatória diante do objetivo do trabalho, corroborando e acentuando a hipótese inicial a respeito dessa influência. Mais do que simplesmente influenciar de modo localizado os sistemas de controle, o processo de internacionalização pôde ser analisado sob um espectro mais amplo, vinculando-o a uma transformação de paradigma requerido pelo novo contexto da indústria petrolífera no Brasil. Trata-se aí do surgimento de uma nova etapa na história da empresa, surgida com a simultaneidade e interdependência entre internacionalização, profissionalização, controle por resultados e globalização.

O estudo de caso, em suas inferências mais relevantes traz recomendações estratégicas e organizacionais relacionadas ao processo de internacionalização (item 4). A maior ênfase no setor de distribuição, com enfoque estratégico na identificação de sua marca, coloca-se como o principal aspecto do controle estratégico (item 4.1.). Mais a frente, no entanto, se constatou a insegurança associada a esta estratégia por si só, frente aos concorrentes, onde se pôde inferir a necessidade de criação de parcerias com empresas exploradoras. No controle organizacional o enfoque na solidificação

⁶ Relatório da administração entregue para a Comissão de Valores Imobiliários (CVM).

de unidades de negócios e a criação de centros de responsabilidade, com participação mais ativa do corpo de funcionários no delineamento e conhecimento de estratégias globais e do seu centro, parece representar um papel decisivo para que se reduza a fragmentação do estratégico em direção ao organizacional (item 4.2), ao mesmo tempo que provoca engajamento e motivação de caráter cultural e psico-social, o que se apresenta como uma carência da empresa, tão enfocada nas recompensas financeiras para atingimento de resultados.

Linhas de estudo paralelas poderiam analisar a influência do processo de internacionalização não somente em seu impacto sobre o sistema de controle, mas em relação a resultados contábeis com um benchmarking numa indústria específica.

O conhecimento entre a interdependência entre fenômenos empresariais marcou esse trabalho em suas linhas gerais. O aumento desse conhecimento traz conseqüências positivas para o estabelecimento de modelos individuais eficazes para empresas específicas.

6. Bibliografia

ANTHONY, R. N., DEARDEN, J., e BEDFORD, N. M. Management Control Systems. Richard D. Irwin, Illinois, 1984.

BERRY, A. J., BROADBENT, J. E OTLEY, D. Management Control: Theories, Issues and Practices. Macmillan Press, London, 1995.

GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat. Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional, São Paulo, Atlas, 1999.

GOVINDARAJAN, Anthony R. N. . Management Control Systems, 8^a. Ed. Chicago: Irwin, 1995

MACIARIELLO, J. e KIRBY, J. C. . Management Control Systems: using adaptive systems to attain control. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1994.

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

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

Relatório anual da CBPI, 1999.

Relatório da administração entregue para a Comissão de Valores Imobiliários (CVM), 1999.