

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**NICOLI MASTELA**

**MECANISMOS FORMAIS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA  
EMPRESA BRASILEIRA NA ARGENTINA: ESTUDO DE CASO DA ICON  
ESTAMPOS E MOLDES S.A.**

**CRICIÚMA - SC**

**2014**

**NICOLI MASTELA**

**MECANISMOS FORMAIS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA  
EMPRESA BRASILEIRA NA ARGENTINA: ESTUDO DE CASO DA ICON  
ESTAMPOS E MOLDES S.A.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo

**CRICIUMA - SC**

**2014**

**NICOLI MASTELA**

**MECANISMOS FORMAIS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA  
EMPRESA BRASILEIRA NA ARGENTINA: ESTUDO DE CASO DA ICON  
ESTAMPOS E MOLDES S.A.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado  
pela Banca Examinadora para obtenção do  
Grau de Bacharel, no Curso de Ciências  
Contábeis da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, UNESC.

Criciúma, 10 de Dezembro de 2014

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Doutor Sívio Parodi Oliveira Camilo - UNESC - Orientador

---

Prof. Moisés Nunes Cardoso - UNESC - Examinador

**Dedico este trabalho primeiramente, à minha família, que me deu a oportunidade de concretizar e encerrar mais uma fase da minha vida.**

**Aos meus amigos, que estiveram ao meu lado durante toda a minha caminhada.**

**A estes dedico meu trabalho, pois sem a ajuda, confiança e compreensão de todos, nada disso teria se realizado.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pelo dom da vida e por ter me guiado todos os dias dessa caminhada. E à minha família, pois cada um de seus atos me fez crescer e me tornar o que sou hoje.

Agradeço também àquele que me acolheu de braços abertos, me conduzindo pelos caminhos da pesquisa com paciência e maestria: Prof. Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo, que desde o início se propôs a me ajudar a evoluir.

Ao meu colega de trabalho e amigo, Nilton Ronchi, que foi parte fundamental na decisão da minha pesquisa, e que me auxiliou de forma incondicional sempre que solicitado.

Por fim, aos meus amigos Beatriz, Daiane, Manoela e Adriano, obrigada por tudo, pela paciência, pela amizade, o apoio diário e incondicional, e pelos ensinamentos que levarei para sempre.

**“É um dever moral e irrenunciável, lutar o quanto possamos para contribuir na superação do subdesenvolvimento, como passo imprescindível à construção de um futuro, onde prevaleçam os grandes ideais de amizade entre os países e a fraternidade universal.”**

**Arturo Frondizi (Ex-presidente argentino  
01/05/58 – 28/03/62)**

## RESUMO

Mastela, Nicóli. Mecanismos formais no processo de internacionalização de uma empresa brasileira na Argentina: estudo de caso da ICON Estampos e Moldes S.A.. 2014. 58 p. Orientador: Sílvio Parodi Oliveira Camilo. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Uma vez que o processo de internacionalização tem se tornado cada vez mais frequente nas empresas brasileiras, este trabalho visa apresentar os procedimentos operacionais e mecanismos formais necessários para a instalação de uma empresa controlada na Argentina. Para isso, foi realizado um estudo de caso na empresa ICON Estampos e Moldes S/A, uma empresa da região atuante no setor de estampa há aproximadamente 45 anos, que sempre intencionou expandir suas atividades para o exterior. Foram realizadas entrevistas nos setores jurídico e de comércio exterior da empresa, visando a compreensão dos motivos que levaram a empresa a se internacionalizar e também verificar quais os procedimentos adotados pela companhia quando a mesma adquiriu ações de uma empresa na Argentina, tornando-se acionista controlador, com posse de 90% das ações. Já atuante no mercado internacional, praticando importações e exportações, a empresa constatou que existia demanda para os serviços prestados pela ICON no mercado argentino, uma vez que os próprios clientes deste mercado já solicitavam uma sede da companhia mais próxima a eles. A ICON, como unidade de análise, serviu como base para o conhecimento dos procedimentos adotados num processo de expansão no exterior. Identificou-se que os principais procedimentos para a internacionalização de uma empresa brasileira são: identificação de motivos que justificam tal investimento, escolha do país destino, seleção de colaboradores capacitados que irão participar do processo de internacionalização, cadastro na RPC, formulação de contratos, remessas de capital ao exterior, transferência de pessoal, convocação de Assembleias e formulação de atas. Com a pesquisa, observou-se ainda que a empresa em estudo sentia-se confiante ao investir em uma nova sede fora do país, uma vez que possui amplo conhecimento com relação ao mercado argentino, e procura conhecer sempre mais.

**Palavras-chave:** Processo de Internacionalização. Procedimentos na Internacionalização. Controlada. Argentina.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Organograma funcional de relações funcionais da empresa. .... | 23 |
| Figura 2 - Fluxograma para internacionalização na Argentina. ....        | 49 |



## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO .....  | 11        |
| 1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÕES DE PESQUISA .....           | 11        |
| 1.2 OBJETIVOS .....                                       | 12        |
| <b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>                         | <b>12</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>                   | <b>13</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....                                   | 13        |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....                              | 15        |
| 2.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....                  | 15        |
| 2.2 INVESTINDO NO EXTERIOR: ARGENTINA .....               | 16        |
| 2.3 ATRIBUIÇÕES DOS SETORES CONTÁBIL E JURÍDICO .....     | 17        |
| 2.4 PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS LEGAIS .....            | 18        |
| <b>2.4.1 Contratos .....</b>                              | <b>19</b> |
| 2.5 ESTRUTURA SOCIETÁRIA.....                             | 22        |
| 2.6 ACIONISTAS E PODER DE CONTROLE.....                   | 24        |
| 2.7 ORGÃOS SOCIAIS .....                                  | 25        |
| <b>2.7.1 Assembleia geral .....</b>                       | <b>25</b> |
| <b>2.7.2 Conselho da administração.....</b>               | <b>26</b> |
| <b>2.7.3 Diretoria.....</b>                               | <b>27</b> |
| <b>2.7.4 Conselho fiscal .....</b>                        | <b>28</b> |
| 2.8 APORTES DE CAPITAL .....                              | 29        |
| 2.9 CAPITAL HUMANO .....                                  | 30        |
| 2.10 APORTES DE IMOBILIZADO .....                         | 32        |
| 2.11 CBE E A OBRIGAÇÃO DE DECLARAR AO BCB.....            | 32        |
| 2.12 CONTABILIDADE .....                                  | 33        |
| <b>2.12.1 Contabilidade tributária no Brasil .....</b>    | <b>33</b> |
| <b>2.12.2 Contabilidade tributária na Argentina .....</b> | <b>34</b> |
| 2.13 DESTINO DE RESULTADOS .....                          | 35        |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....                        | 37        |
| 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....                       | 37        |
| 3.2 ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.....                           | 39        |
| 3.3 FONTE E COLETA DOS DADOS .....                        | 40        |
| 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....                  | 41        |

|   |    |
|---|----|
| 4.1 MOTIVOS QUE LEVARAM À INTERNACIONALIZAÇÃO ..... | 41 |
| 4.2 PROCEDIMENTOS FORMAIS E MECANISMOS LEGAIS.....  | 43 |
| 4.3 COMPARATIVO.....                                | 47 |
| 4.4 OBRIGAÇÕES ANUAIS.....                          | 48 |
| 4.5 RESULTADOS DE PESQUISA.....                     | 49 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                        | 50 |
| 5.1 CONCLUSÕES .....                                | 50 |
| 5.2 LIMITAÇÕES DE PESQUISA .....                    | 51 |
| 5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....           | 52 |
| REFERÊNCIAS.....                                    | 53 |
| APÊNDICES.....                                      | 56 |

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo aborda-se o tema e o problema que dirigem esta pesquisa, tentando-se justificar o trabalho a ser realizado a fim de se alcançar os objetivos que serão propostos.

### 1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÕES DE PESQUISA

Influenciadas pela dinâmica do comércio internacional, as empresas têm buscado alternativas para garantir ganhos em competitividade. Por meio do avanço no processo de globalização, tem se tornado comum que empresas procurem novos mercados, exercendo atividades de importação e exportação, ou ainda, mantendo outra empresa fora do país, inclusive por elos societários, seja se coligando, controlando ou interligando sob outras maneiras.

Fleury et al. (2010) afirmam que os anos 1990 foram um divisor de águas, pois foi nessa época que os Investimentos Diretos no Exterior (IDE) passaram a apresentar crescimento considerável. Conforme novas condições de mercado e políticas governamentais se estabeleciam, empresas brasileiras foram melhorando suas competências organizacionais e formas de gestão, as quais sustentam o processo de internacionalização.

O processo de internacionalização das empresas impulsionou as empresas brasileiras a novas competências de gestão, o que favorece e desenvolve um novo padrão na organização. As empresas tomam decisões estratégicas, dentre elas, o processo de internacionalização, que visa o desenvolvimento de atividades em outros mercados. Segundo Machado e Heinzmann (2014, p. 59):

É importante mencionar que a competição global e o desenvolvimento tecnológico acelerado estão forçando as empresas a se internacionalizarem mais rapidamente do que há algumas décadas. Além disso, parece razoável assumir que uma empresa mais internacionalizada lide com diferentes visões de mercados e países. A internacionalização de empresas é parte de um mundo em transformação.

São diversos os motivos que levam uma empresa a investir no exterior, dentre eles pode-se citar a constante busca por novos mercados e recursos, redução de custos, ou ainda para alcançar objetivos estratégicos e políticos. É preciso ter um eficaz filtro de informações para atingir a competência, eficiência e prática de qualidade no ato do investimento. Fleury et al. (2010) entendem a

empresa multinacional como uma rede de competências, composta por operações diversas que não podem ser totalmente controladas por decisões hierárquicas feitas na matriz.

Vários aspectos impeditivos geram barreiras com relação ao investimento direto no exterior. Um deles é o aspecto financeiro, pois a controladora terá de obter recursos para subsidiar as aquisições no exterior, até que a controlada consiga ter recursos suficientes para manter-se por conta própria e então gerar lucros e dividendos.

Porém, é importante que a organização entenda que quando bem administrados, os investimentos têm propensão a resultados positivos para a empresa, uma vez que manter uma sede no exterior acaba sendo uma forma mais fácil de manter fieis os clientes externos.

Para investir em uma empresa controlada, devem-se observar diversos fatores. O aspecto tributário é considerado de alta relevância, já que não observar a forma legal de um fato pode gerar prejuízos para as empresas envolvidas na operação. Por isso, a organização deve estar sempre em busca de redução da carga tributária. Daí ser de extrema importância as avaliações dos efeitos tributários dessa decisão ser mediada por profissionais da área contábil e jurídica, pois envolve as legislações de no mínimo dois países.

Esses estudos podem identificar importantes aspectos econômicos tributários e prováveis riscos, e existem ainda diversos procedimentos até a efetiva internacionalização da empresa. Diante dos fatores acima apresentados, pergunta-se: Quais foram os mecanismos formais e legais utilizados no processo de internacionalização de uma empresa brasileira na Argentina?

## 1.2 OBJETIVOS

Abaixo serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que inspiram a pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral consiste em analisar o processo de internacionalização de uma empresa brasileira na Argentina, enfatizando os mecanismos formais, e os aspectos tributários e societários na abertura da empresa controlada no exterior.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Visando alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Avaliar motivos que levam uma empresa a se internacionalizar;
- b) Apresentar os procedimentos formais e mecanismos legais utilizados no processo de internacionalização;
- c) Fazer um breve comparativo entre as legislações no âmbito contábil e tributário (brasileira e argentina).

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A internacionalização das empresas tem se tornado cada vez mais frequente. E isso tem despertado a atenção de empresas dos setores público e privado, de acadêmicos e dos próprios governos nacionais em todo o mundo, uma vez que essa relação internacional das empresas promove um desenvolvimento econômico no cenário internacional.

Atualmente, não há tantos estudos que detalham procedimentos operacionais na decisão de investimento em uma empresa controlada fora do país, no caso, na Argentina. Aspectos tributários deste procedimento também não são muito explorados no meio acadêmico brasileiro. Logo, o trabalho justifica-se no intuito de gerar conhecimento sobre o tema, difundindo as discussões e os achados para o avanço de novas pesquisas.

É considerável ainda ressaltar que o trabalho pode otimizar a possibilidade de que empresas da região comecem a repensar sobre investimentos no exterior. Busca-se explorar procedimentos relacionados aos aspectos formais e da legislação, demonstrando que o processo de internacionalização é menos complicado do que parece. Dessa maneira, incentiva outras empresas compreenderem este processo.

Este estudo está estruturado da seguinte maneira. Na seção 2 será abordada a fundamentação teórica, onde se apresenta os motivos que levam uma empresa brasileira a se internacionalizar na Argentina, a forma como são compostas as sociedades por ações, bem como as atribuições gerais dos profissionais da contabilidade e do setor jurídico nos processos e por fim, os mecanismos legais

necessários para que ocorra a internacionalização.

Na seção 3 serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo de caso realizado na ICON Estampas e Moldes S.A. Seria basicamente: o tipo de pesquisa, método utilizado, apresentação do tipo de abordagem e os objetivos do estudo, além da apresentação da empresa estudada e a forma como procederam as entrevistas realizadas.

A seção 4 refere-se à análise e discussão dos resultados obtidos após o estudo de caso ter sido efetuado. Portanto, são apresentados neste capítulo, os resultados da pesquisa e a confrontação destes dados com o que a literatura nos fala. Assim, consegue-se analisar de que forma a literatura influencia e auxilia no processo de internacionalização das empresas.

O capítulo 5 traz as considerações finais, destacando os principais pontos da revisão teórica e do estudo de caso, traçando um comparativo entre a teoria e a prática, com relação à empresa objeto de estudo. Encontram-se também nesta seção as limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir serão apresentados os procedimentos operacionais para a abertura de uma empresa controlada na Argentina, bem como os tributos inclusos em todo o processo inicial.

O processo gira em torno de um investimento direto, pois se trata da aquisição de ações de uma empresa já residente na Argentina, com o objetivo de integrá-la ao grupo empresarial e assim controlá-la. Segundo a Circular 3689/13, regulamentada pelo BCB, no art.11, “considera-se investimento brasileiro direto no exterior a participação, direta ou indireta, por parte de pessoa física ou jurídica, residente, domiciliada ou com sede no país, em empresa constituída fora do Brasil.”

A pesquisa é voltada para uma Sociedade Anônima (S.A)<sup>1</sup> do ramo industrial e prestadora de serviços atuante no setor de estampania cerâmica. A mesma segue regime de capital fechado, portanto, não negocia suas ações na bolsa de valores, conforme distingue o art. 4º da Lei 6.404/76, “a companhia é aberta ou fechada conforme os valores mobiliários de sua emissão estejam ou não admitidos à negociação no mercado de valores mobiliários.”

Busca-se identificar o que incentiva uma empresa nacional a se instalar também em outros países, considerando-se que o mercado interno e externo ficam cada vez mais competitivos, esta se torna uma opção para que a empresa cresça e possa ser reconhecida internacionalmente.

### 2.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países (FREIRE, 1997). Este processo deve ocorrer de forma gradual, onde a empresa deverá ir conhecendo o mercado internacional, e permitindo que o mercado a conheça.

---

<sup>1</sup> S.A. – Representa Sociedade Anônima. É regulamentada pela Lei 6.404/76, que a define em seu art. 1º, que: “a companhia ou sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas.”

Segundo Fleury et al. (2010) e Floriani et al. (2014), uma empresa decide se internacionalizar a fim de explorar três vantagens: *Ownership* (propriedade), *Localization* (localização) e *Internalization* (internalização).

Os autores explicam que a vantagem da propriedade ocorre quando a empresa transfere as competências e conhecimentos organizacionais da matriz para suas subsidiárias, dentre eles destacam-se a tecnologia, a marca própria e capacidades de gestão. Na vantagem da localização, a internacionalização acontece a fim de se explorar as vantagens do país hospedeiro, exemplos são a cultura local ou a estabilidade do país. Enquanto que a internalização objetiva a eficiência e integração das transações no interior da empresa, a redução dos custos de câmbio, maior controle de mercado, aquisição de conhecimento e informações, reduzindo assim incertezas para a instituição.

As empresas multinacionais possuem diferenciais com relação às empresas nacionais, uma vez que estas podem adquirir os conhecimentos já existentes na matriz, gerando assim, maior agilidade e a criação de uma vantagem internacionalmente competitiva (FLORIANI et al., 2014). Logo, o processo de internacionalização normalmente se inicia pelas competências da matriz, que são transferidas para as subsidiárias com o intuito de se aproveitar a vantagem da propriedade.

Expandindo os negócios estrategicamente, é possível atender o mercado argentino de forma mais proativa, aumentando assim a competitividade em âmbito internacional.

## 2.2 INVESTINDO NO EXTERIOR: ARGENTINA

De acordo com Floriani et al. (2014, p. 29):

A internacionalização da empresa pode ocorrer de várias maneiras. Apesar de a exportação ser o caminho mais usual, formas mais complexas estão sendo utilizadas por empresas para se diversificarem de seus concorrentes, buscar custos mais baixos e estar próximo ao consumidor, ou por outros motivos.

Para poder realizar a internacionalização de uma empresa brasileira na Argentina, alguns fatores são imprescindíveis na hora de investir. Alguns exemplos são o mapeamento de locais estratégicos, cultura local, mão de obra local



disponível, relação com fornecedores e clientes, aceitação do produto no mercado, possíveis restrições ambientais, e principalmente a legislação, a burocracia e a economia, que variam de um país para o outro.

A Argentina foi escolhida para ser o país sede da empresa controlada devido ao fato de que o mercado argentino se encontra com deficiência em relação à prestação de serviços de reparação de estamperia. O país também vem adotando há anos uma política cambial de restrição a importações de bens e serviços, por meio da imposição de barreiras alfandegárias, tornando assim mais viável que uma empresa deste setor se estabeleça dentro do próprio país.

### 2.3 ATRIBUIÇÕES DOS SETORES CONTÁBIL E JURÍDICO

A Resolução CFC 560 de 1983 regulamenta a profissão do contador. São diversas as atribuições deste profissional citadas no art. 3º desta resolução, dentre elas podemos destacar algumas: avaliação de acervos patrimoniais e verificação de haveres e obrigações, inclusive de natureza fiscal; apuração do valor patrimonial de participações, quotas ou ações; apuração do valor patrimonial de participações, quotas ou ações; elaboração de balancetes e de demonstrações; integração de balanços, inclusive consolidações, também de subsidiárias do exterior; controle, avaliação e estudo da gestão econômica, financeira e patrimonial da empresa e demais entidades; análise de balanços; avaliação do desempenho das entidades e exame das causas de insolvência ou incapacidade de geração de resultado; etc.

Essas atribuições, entre outras, são características essenciais que um contador deve possuir para auxiliar no processo de internacionalização de uma empresa, considerando que, de acordo com a Resolução CFC 560, em empreendimentos deste tipo, o contador é quem deverá realizar as análises econômicas referentes à nova instalação do grupo econômico societário. Ele deve gerar as informações que irão auxiliar na tomada de decisão referente à expansão da empresa, de certa forma, ele contém as informações que definirão se o negócio é viável ou não.

Já o advogado empresarial deve atentar às questões societárias e à participação nas negociações do investimento. Desde a fase inicial do empreendimento, o advogado deverá entender o negócio planejado, a estratégia

pensada e o ramo em que a empresa irá atuar, para que assim consiga propor o modelo jurídico mais adequado àquela entidade.

A lei 8.906/94 art. 1º, determina que são atividades privativas de advocacia as atividades de consultoria, assessoria e direções jurídicas. É de sua competência a celebração dos diversos negócios jurídicos e societários, como a elaboração de contratos, atas de reuniões e assembleias, além de obter o conhecimento técnico para poder sugerir os caminhos legais mais seguros para o processo de internacionalização.

Caso a empresa não disponha de profissionais capacitados para a formalização do processo de internacionalização, é possível que seja contratado uma assessoria aduaneira para auxiliar nas questões legais do negócio. As assessorias aduaneiras servem para auxiliar as empresas em todos os assuntos decorrentes da operacionalização das normas aduaneiras, podendo ajudar em procedimentos como os de desembaraço aduaneiro, documentação e tributação, a fim de facilitar operações específicas do comércio internacional.

Elas atuam diretamente no auxílio aos setores de comércio exterior das empresas. Porém, quando solicitadas, as assessorias prestam consultorias com relação a investimento externo, como no caso da instalação de uma subsidiária na Argentina, contribuindo nas questões legislativas e documentais.

## 2.4 PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS LEGAIS

Primeiramente, quando um acionista estrangeiro decide comprar uma empresa S.A na Argentina, deve fazer um registro na RPC (Registro Público de Comércio) nos termos do Artigo 123 da *Ley de Sociedades Comerciales – LSC* (Lei das Sociedades Comerciais).

Neste sentido, seguindo a LSC, a empresa deverá apresentar para o registro a seguinte documentação:

- a) Certificado de validade da empresa em seu local de origem, atestando a existência da empresa naquele lugar;
- b) Cópia das cláusulas do estatuto social da empresa e suas alterações;
- c) Cópias da resolução adotada pela empresa através da qual resolve: (i) registrar o mesmo na Argentina, a fim de participar como acionista de uma empresa local; (ii) indicar o representante legal da empresa na Argentina; (iii) estabelecer um

domicílio legal na Argentina (escrita e assinada pelo representante da empresa, no qual resolve (i) aceitar o cargo para o qual foi nomeado; (ii) informando seus dados pessoais; e (iii) que constituem domicílio especial na Argentina);

d) Documentação assinada por um representante da sociedade com indicação de posse decorrente de (i) um ou mais ramos ou representações em vigor; ou (ii) o ativos não circulantes ou direitos operacionais fixos de terceiros que têm esse caráter; ou (iii) nenhuma ação em outras empresas sujeitas a oferta pública; ou (iv) operações de investimento em bolsas ou mercados.

A documentação deve ser apresentada devidamente certificada por um notário público e legalizada pelo Consulado Argentino no local de emissão do ato, ou pelo processo de Haia apostilha, conforme o caso. O processo de Haia apostila trata-se de um método simplificado de verificação da autenticidade de documentos públicos estrangeiros, desta forma, serve para que um documento público nacional seja reconhecido em um país estrangeiro.

É necessário que seja contratado um Tradutor Oficial, regido pelo Decreto 13.609/43, para efetuar traduções em todos os documentos envolvidos entre contratantes em toda negociação e/ou investimento no exterior. O objetivo é que ambas as partes se entendam sem que haja dolo advindo de nenhuma delas.

### **2.4.1 Contratos**

Em todo acordo de compra e venda, o vendedor assume a obrigação de transferir um bem ou coisa alienável e de valor econômico ao comprador, que por sua vez assume a obrigação de pagar certo preço em dinheiro.

#### **2.4.1.1 Contrato preliminar**

Trata-se de um pré-contrato que assegura o cumprimento do outro contrato, o principal. O contrato preliminar traz para o comprador certa segurança de que este tem prioridade sobre a compra. Segundo o art. 462 do Código Civil Brasileiro, “o contrato preliminar, exceto quanto à forma, deve conter todos os requisitos essenciais ao contrato a ser celebrado” e art. 463, Parágrafo Único: “O contrato preliminar deverá ser levado ao registro competente.”

Este é um documento oficial, por isso, há a possibilidade de se criar uma cláusula de arrependimento, que faculta aos contratantes resilir unilateralmente o contrato preliminar.

Nessa etapa, normalmente são efetuados os Acordos de Sigilo e Confiabilidade, que é um documento à parte ou somente cláusula do contrato preliminar em que as partes signatárias concordam em não divulgar, e nem tentar usar ou se beneficiar pessoalmente ou através de terceiros, de qualquer informação divulgada em razão daquele contrato e/ou negociação, por prazo contratualmente estipulado, sob pena de indenização.

#### 2.4.1.2 Contrato de compra e venda de ações

Conforme o art. 463 do Código Civil Brasileiro (CCB), “concluído o contrato preliminar, com observância do disposto no artigo antecedente, e desde que dele não conste cláusula de arrependimento, qualquer das partes terá o direito de exigir a celebração do definitivo, assinando prazo à outra para que o efetive.” Ainda de acordo com o CCB, o documento deve ser assinado pelas partes e registrado em órgão público.

Deve constar no contrato todos os dados referentes aos acionistas compradores e vendedores, e as informações sobre os acordos realizados entre as partes, forma de pagamento acordada, objetivos sociais, etc. Caso haja dívidas na empresa a ser controlada, também no contrato de compra e venda de ações deve-se especificar qual das partes assume a responsabilidade para com os credores.

Para efetuar a compra e venda das ações também se deve observar se as parte possuem cônjuges, pois conforme o art. 1.277 do Código Civil da Argentina:

É necessário o consentimento de ambos os cônjuges para alienar ou onerar bens do casal, no caso de bens, direitos ou bens móveis que as leis de registro impuseram obrigatório, contribuições ou usando a propriedade de domínio para as empresas, e, no caso de empresas pessoas, processamento e fusão destas. Se uma das partes se recusar, sem justa causa para conceder o consentimento do ato, o tribunal pode autorizar ouvidas as partes.

O consentimento de ambos os cônjuges para alienar própria propriedade de um deles também será necessário no lar conjugal tem suas raízes se houver filhos menores ou incapazes. Esta disposição aplica-se a sociedade conjugal, mesmo depois de dissolvido, quer neste caso, bem próprio ou dote.

O juiz poderá autorizar a alienação do ativo se for dispensável, e nenhum interesse de família pode ser comprometido.

#### 2.4.1.3 Estatuto social

Quando se fala em Sociedades Anônimas, utilizamos o termo Estatuto Social ao invés de Contrato Social, que seria o contrato principal. Trata-se da harmonização dos interesses existentes entre as partes, apresentando o objeto do acordo.

De acordo com art. 104 do Código Civil Brasileiro, a validade do negócio jurídico requer (I) agente capaz; (II) objeto lícito, possível, determinado ou determinável; e (III) forma prescrita ou não defesa em lei. E deve ser assinado pelos fundadores com a devida rubrica nas demais folhas, de acordo com a Lei nº 6.404/76, art. 95, inciso I.

Consta do Manual de Atos de Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins, que o Estatuto Social deverá conter, necessariamente, o seguinte:

- a) Denominação social (art. 3º, Lei nº 6.404/76 e art. 1.160, CC/2002);
- b) Prazo de duração;
- c) Sede: município;
- d) Objeto social, definido de modo preciso e completo (§ 2º, art. 2º, Lei 6.404/64);
- e) Capital social, expresso em moeda nacional (art. 5º, Lei nº 6.404/76);
- f) Ações: número em que se divide o capital, espécie (ordinária, preferencial, fruição), classe das ações e se terão valor nominal ou não, conversibilidade, se houver, e forma nominativa (art. 11 e seguintes, Lei nº 6.404/76);
- g) Diretores: número mínimo de dois, ou limites máximo e mínimo permitidos; modo de sua substituição; prazo de gestão (não superior a três anos); atribuições e poderes de cada diretor (art. 143, Lei 6.404/76);
- h) Conselho fiscal - estabelecendo se o seu funcionamento será ou não permanente, com a indicação do número de seus membros - mínimo de três e máximo de cinco membros efetivos e suplentes em igual número. (art. 161, Lei nº 6.404/76); Obs: o funcionamento do conselho fiscal será permanente nas sociedades de economia mista (art. 240, Lei 6.404/76).
- i) Término do exercício social, fixando a data.

O estatuto não pode conter dispositivos que: a) sejam contrários à lei, à ordem pública e aos bons costumes; b) privem o acionista dos direitos essenciais; c) atribuam voto plural a qualquer classe de ação; e, d) deleguem a outro órgão as atribuições e poderes conferidos pela lei aos órgãos de administração.

O estatuto não deve ser confundido com o ato constitutivo. A Lei das S.A. determina que o ato constitutivo se trata da Assembleia Geral ou a escritura pública

da companhia, ou seja, o ato gerador da sociedade. Já o Estatuto vai ser seu complemento, a norma que vai reger a vida da organização.

#### 2.4.1.4 Termo aditivo

O Termo aditivo é um documento que deve ser emitido a fim de criar uma cláusula adicional ao contrato principal, ou fazer alterações em cláusulas já existentes. O documento também deve ser apresentado no idioma do comprador e do vendedor.

## 2.5 ESTRUTURA SOCIETÁRIA

Conforme determina a Lei 6.404/76, uma S.A. possui o seu capital social dividido por ações. Cabe aos fundadores da sociedade, no ato de sua constituição, definirem se as ações serão comercializadas na Bolsa de Valores ou se a subscrição será particular. Para fins acadêmicos, iremos tratar no decorrer do trabalho apenas da Sociedade Anônima de subscrição particular, de “capital fechado”.

Para Machado e Heinzmann (2014, p. 38):

À medida que o tamanho de uma organização cresce, a estrutura simples e centralizada é substituída por uma burocracia caracterizada por hierarquia e especialização. Isso permite que haja descentralização porque os funcionários são fortemente controlados pela formalização de regras e normas.

O quadro estrutural das S.A. é regulamentado pela Lei 6.404/76, que determina quais órgãos sociais devem administrar a companhia e quais são auxiliares. A lei também define suas atribuições e competências. Primeiramente, temos os fundadores da organização, que a partir do momento em que estes dividem o capital da empresa em ações, precisam seguir algumas regras básicas estabelecidas nesta lei.

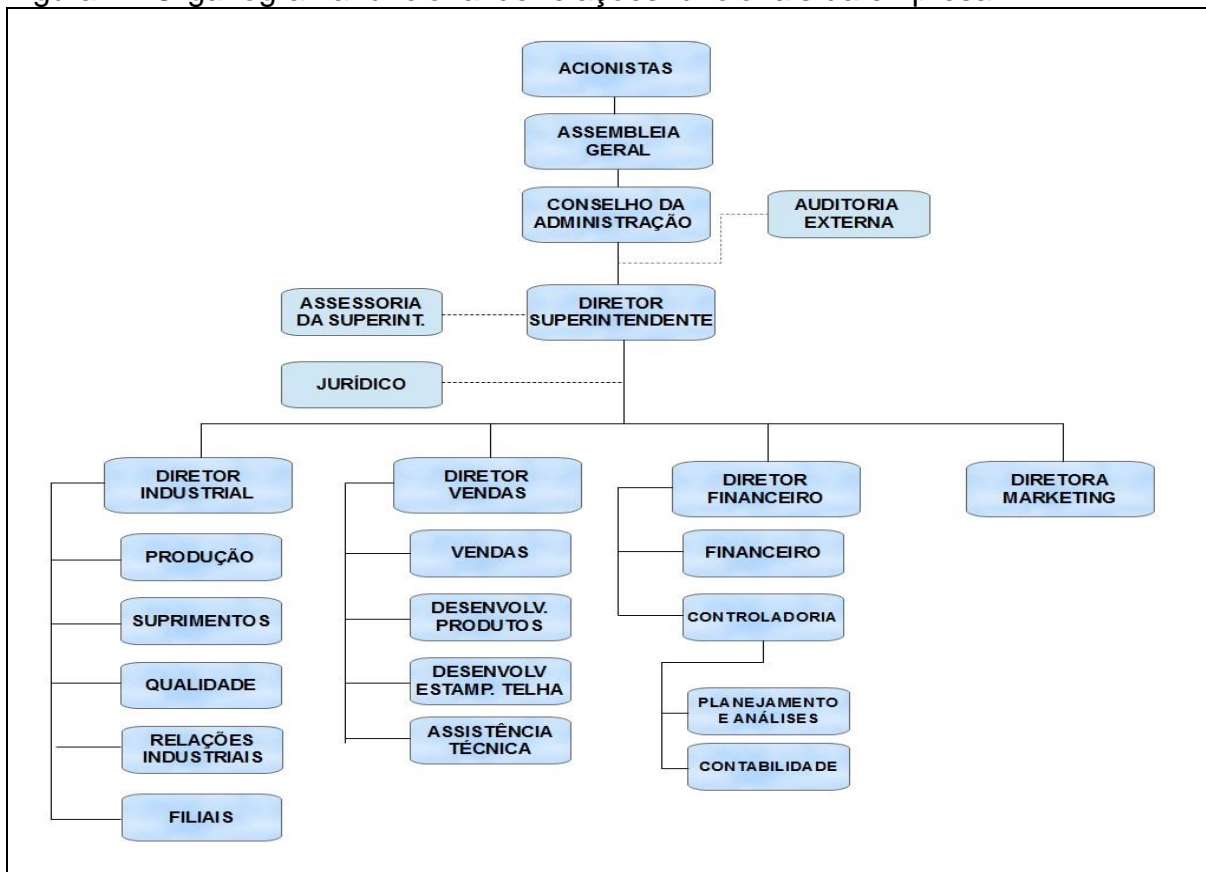
Apesar de toda a organização trabalhar para gerar riqueza aos acionistas, estes não devem comandar a empresa sozinhos, é preciso que seja criada toda uma estrutura organizacional administrativa. Basicamente, fazem parte desta estrutura os principais órgãos sociais: Assembleia Geral, Conselho da Administração, Diretoria e o Conselho Fiscal, que serão explicados posteriormente.

Desta forma, a estrutura organizacional da sociedade influi diretamente no processo de internacionalização da empresa, uma vez que uma decisão não deverá ser tomada apenas pelos acionistas, mas por toda uma administração formada por diretores, conselheiros, etc.

Um organograma representa a unidade estrutural de uma organização, ele determina a hierarquia e as relações funcionais dentro da empresa.

Para exemplificar como seria o organograma de uma S.A., apresenta-se abaixo, na figura 1, o organograma da empresa ICON Estampos e Moldes. Trata-se do organograma referente ao “primeiro escalão”, onde são identificados somente os cargos constantes até o nível de gerência, vemos aí então, os tomadores de decisões dentro da companhia. Este é um organograma funcional, em que apresenta as relações funcionais da empresa.

Figura 1 - Organograma funcional de relações funcionais da empresa.



Fonte: ICON Estampos e Moldes S.A.

A seguir serão apresentados conceitos referentes aos acionistas controladores e aos órgãos sociais, definindo suas competências e atribuições

dentro estrutura administrativa da companhia perante o processo de internacionalização.

## 2.6 ACIONISTAS E PODER DE CONTROLE

Em uma sociedade anônima, a participação dos investidores é medida pela quantidade de ações que eles possuem. Desta forma, o acionista precisa ter a maior parte das ações com direito de voto, o que dá o poder de controle da empresa.

A Lei 6.404/76 determina quais os critérios que a pessoa, física ou jurídica, deve possuir para ser considerado um acionista controlador:

Art. 116. Entende-se por acionista controlador a pessoa, natural ou jurídica, ou o grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto, ou sob controle comum, que:

a) é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, a maioria dos votos nas deliberações da assembleia geral e o poder de eleger a maioria dos administradores da companhia; e

b) usa efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da companhia.

Parágrafo único. O acionista controlador deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir sua função social, e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender.

Art. 117. O acionista controlador responde pelos danos causados por atos praticados com abuso de poder.

Essa regra geral do comando das companhias parte do pressuposto de que as sociedades são feitas para atender aos interesses dos sócios e, portanto, aquele que tem o maior controle das ações pode decidir pelos seus próprios interesses dentro da empresa. Portanto os acionistas controladores, que possuam o controle majoritário, podem dirigir as atividades sociais da empresa, mas se essas atividades forem mal administradas, pode ser que a empresa enfrente problemas.

Gonçalves Neto (2010, p. 302) esclarece que “o acionista que reúne ações suficientes para deter o controle de uma companhia adquire o direito de eleger a maioria de seus administradores, de orientá-la na consecução de seus fins e de determinar quase todas as alterações estatutárias que lhes convierem.”

A empresa que intenciona possuir uma controlada na Argentina deverá atender à legislação do país que exige que 10% das ações permaneçam em posse



de um acionista residente argentino, segundo o Quadro Legal que define o enquadramento legal para o Investimento Direto no Exterior (IDE) na Argentina.

## 2.7 ORGÃOS SOCIAIS

As sociedades anônimas são caracterizadas por sua complexa estrutura organizacional. Os órgãos sociais correspondem a uma parte da estrutura de uma sociedade, visando facilitar as atividades da empresa.

Segundo Gonçalves Neto (2010, p. 146), “para desenvolver as atividades que justificam sua existência perante o direito, a sociedade, como pessoa de existência incorpórea, necessita de órgãos que a orientem, que a administrem e que legalmente a representem nas suas relações com terceiros.”

As leis determinam como devem ser a organização para cada tipo societário. Sendo que os órgãos essenciais para o funcionamento da Sociedade Anônima são, basicamente, a Assembleia Geral, o Conselho da Administração e a Diretoria, estabelecidos pela Lei 6.404/76.

É permitido que a companhia possua outros órgãos, criados pelo estatuto social, desde que estes não detenham os mesmos poderes e atribuições legalmente previstos aos órgãos obrigatórios (GONÇALVES NETO, 2010).

### 2.7.1 Assembleia Geral

De forma resumida, a responsabilidade da Assembleia Geral é reunir os acionistas para discutir os interesses da companhia e é dividida em Assembleia Geral Ordinária e Assembleia Geral Extraordinária. A primeira é obrigatória e anual e visa discutir matérias pré-estabelecidas. A segunda pode ser convocada a qualquer momento, quando houver necessidade para se debater assuntos residuais ou urgentes.

Segundo Maciel (2014) “a Lei Federal nº 6.404/76 (Lei das S.A.) determina que as sociedades por ações devam realizar, anualmente, nos quatro primeiros meses seguintes ao término do exercício social, a assembleia geral ordinária de acionistas.” Esta assembleia tem como objetivo a prestação de contas da administração, com o exame e discussão das demonstrações financeiras do

exercício financeiro do ano anterior, a destinação dos resultados sociais apurados e, ainda, quando for o caso, a eleição dos administradores da companhia.

Como mencionado anteriormente, a Assembleia Geral é subdividida em Ordinária e Extraordinária, a Lei 19.550/84 da República Argentina estabelece quais os assuntos são de sua competência.<sup>2</sup>

### 2.7.2 Conselho da administração

A missão do Conselho de Administração é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos proprietários, agregando valor ao empreendimento. Além disso, o órgão deve zelar pela manutenção dos valores da empresa, crenças e propósitos dos proprietários, discutidos, aprovados e revistos em reunião do Conselho de Administração.

De acordo com Carvalhosa (2003), foi a partir da promulgação da Lei nº. 6.404/1976 que o Conselho de Administração começou a apresentar o delineamento de sua real finalidade dentro das companhias. Assim, foi deixando de lado questões menores, e o Conselho passou a apresentar poder decisório dentro da estrutura das empresas, no entanto, sem invadir o espaço de atuação da Diretoria. Desta forma,

---

<sup>2</sup> ASSEMBLEIA ORDINÁRIA.

ARTIGO 234 - Aplica-se a reunião ordinária para analisar e resolver os seguintes problemas

- 1) Balanço Patrimonial, Demonstração de resultados, participação nos lucros, a memória e o relatório do administrador e quaisquer outras medidas relacionadas com a gestão da empresa para resolver preenchido de acordo com a lei e o estatuto ou decisão de submeter ao diretório, do conselho fiscal ou de administradores;
- 2) Nomeação e destituição dos diretores e membros do conselho fiscal e curadores de fixação da sua remuneração;
- 3) Responsabilidade dos diretores e administradores e membros do conselho fiscal;
- 4) Aumento de capital de acordo com o artigo 188.

Para considerar os pontos 1) e 2) será convocada no prazo de 4 (quatro) meses do final do ano.

ASSEMBLÉIA EXTRAORDINÁRIA

ARTIGO 235 - corresponde à extraordinária todos os outros do que a competência da assembleia ordinária assuntos, a alteração dos Estatutos e, em especial:

- 1º) Aumento de capital, exceto no caso do artigo 188 só pode delegar ao diretório no momento da emissão, o método e as condições de pagamento;
- 2º) Resgate e reintegração de capital;
- 3º) Resgate, reembolso e amortização de ações;
- 4º) Fusão, transformação e dissolução da sociedade; nomeação, remoção e remuneração dos liquidatários; divisão; consideração de contas e outros assuntos relacionados com a gestão destes na liquidação social, que deve ser objeto de resolução que aprova final;
- 5º) Limitação ou suspensão do direito de preferência na subscrição de novas ações, de acordo com o artigo 197;
- 6º) Emissão de debêntures e sua conversão em ações;
- 7º) Emissão de obrigações.

compreende-se que o Conselho de Administração é como um intermediário entre os acionistas e a diretoria.

A Lei das S.A., no art. 140, determina que o Conselho de Administração será composto por, no mínimo, três membros, eleitos por meio de Assembleia Geral. Ainda segundo a Lei 6.404/76, art. 142, compete ao Conselho da Administração:

- I - Fixar a orientação geral dos negócios da companhia;
- II - Eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto;
- III - Fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;
- IV - Convocar a assembleia geral quando julgar conveniente, ou no caso do art.132;
- V - Manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;
- VI - Manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir;
- VII - Deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;
- VIII - Autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo permanente, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros;
- IX - Escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

Nota-se que o Conselho da Administração é o órgão máximo decisório dentro de uma organização, ele se torna o responsável por representar o interesse dos acionistas, portanto, suas atribuições são consideradas estratégicas.

Logo, por mais que os acionistas queiram expandir a empresa e investir no exterior, essa hipótese deverá ser estudada também pelo Conselho da administração, que deve auxiliar na tomada de decisão.

### **2.7.3 Diretoria**

A Diretoria é um órgão indispensável dentro de uma Sociedade Anônima, suas funções são basicamente técnicas e destinadas a aconselhar os administradores, segunda a Lei das S/A.

O Estatuto deverá prever as atribuições de cada diretor e determinar que tipos de decisões administrativas poderão ser tomadas individualmente, e quais deverão ser tomadas somente mediante reunião da diretoria, de forma colegiada. O estatuto determinará quais atos cada diretor deve praticar para manter o

funcionamento das atividades da empresa, bem como a qual dos diretores competirá a representação da companhia, conforme explica Gonçalves Neto (2010).

A Lei 6.404/76 determina que a Diretoria seja composta por dois ou mais diretores residentes no país, eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, quando houver. Em casos da não existência do Conselho de Administração na sociedade, a Diretoria fica sob a responsabilidade da Assembleia Geral.

#### **2.7.4 Conselho fiscal**

O Conselho Fiscal visa o aprimoramento da gestão das próprias sociedades empresárias. É muito comum que existam conselhos fiscais em empresas bi ou multinacionais, já que muitas vezes o proprietário/acionista não está presente no dia-a-dia da empresa e o conselho traz segurança quanto ao cumprimento das obrigações empresariais e fiscais. Neste contexto, o conselho fiscal foi criado principalmente para dar segurança aos sócios minoritários.

Segundo a Lei das S.A art., 164 “os membros do conselho fiscal, ou ao menos um deles, deverão comparecer às reuniões da Assembleia Geral e responder aos pedidos de informações formulados pelos acionistas.”

O art. 163 da Lei 6.404/76 determina as competências do Conselho Fiscal.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Lei 6.404/76

Art. 163. Compete ao conselho fiscal:

I - fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários; (Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001)

II - opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembléia-geral;

III - opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à assembléia-geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão.

IV - denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à assembléia-geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis à companhia; (Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001)

V - convocar a assembléia-geral ordinária, se os órgãos da administração retardarem por mais de 1 (um) mês essa convocação, e a extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na agenda das assembléias as matérias que considerarem necessárias;

VI - analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;

VII - examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;

## 2.8 APORTES DE CAPITAL

Como cada país tem sua própria moeda, Racy (2006) diz que além do estabelecimento de um padrão de equivalências entre as moedas, é essencial conhecer o sistema de conversão ou comparabilidade entre as moedas.

Para isso, é necessária a intermediação de instituições financeiras, como os bancos, são eles que realizam toda a transação em operações de câmbio que as empresas necessitam. De acordo com a Lei 4131/62:

Art. 23. As operações cambiais no mercado de taxa livre serão efetuadas através de estabelecimentos autorizados a operar em câmbio, com a intervenção de corretor oficial quando previsto em lei ou regulamento, respondendo ambos pela identidade do cliente, assim como pela correta classificação das informações por este prestadas, segundo normas fixadas pela Superintendência da Moeda e do Crédito.

§ 1º As operações que não se enquadrem claramente nos itens específicos do Código de Classificação adotado pela SUMOC, ou sejam classificáveis em rubricas residuais, como 'Outros' e 'Diversos', só poderão ser realizadas através do Banco do Brasil S.A.

Por meio do sistema do banco utilizado pela empresa, é possível assinar e arquivar, em meio eletrônico, os contratos de câmbio celebrados, com a utilização do certificado digital, assim, a empresa pode contratar câmbio online, de forma 100% automática, dispensando a impressão e entrega física de documentos, facilitando todo o processo. O fluxo cambial de saída de divisas do Brasil é livre de tributação, só há incidência de IOF sobre as operações de câmbio.

No meio empresarial, o aporte de capital é usado como uma contribuição financeira, um dinheiro ou uma ajuda utilizada para um determinado fim, ou seja, trata-se da remessa de capital, enviada ao exterior para uma filial ou sucursal.

Segundo o site do Banco do Brasil S.A, a remessa financeira de recursos para o exterior, em moeda estrangeira ou em reais, pode ser feita por meio de instituições financeiras e bancos autorizados a operar com câmbio, e é disponível a opção de envio de recursos para o exterior pela internet, diretamente da conta corrente ou de conta poupança, com praticidade e segurança.

O Anteprojeto de Regulamento do Estatuto das empresas binacionais brasileiro–argentinas é um tratado originado em 1990 pela concordância das vontades entre os governos do Brasil e da Argentina. Portanto, trata de assuntos estabelecidos às empresas brasileiro-argentina. Segundo consta no Anteprojeto:

Art. 4º: Poderão realizar-se os seguintes aportes de capital na Empresa Binacional:

I - Em moeda local do país de origem do investimento;

II - Em moedas livremente conversíveis;

III - Em bens de capital e equipamentos de origem brasileira e/ou argentina, sem cobertura cambial no país receptor;

IV - Em bens de capital e equipamentos originários de terceiros países, desde que internados na República Federativa do Brasil ou na República Argentina até 6 de julho de 1990 e integralizados ao capital social até 26 de junho de 1994. A partir dessa última data os bens de capital e equipamentos originários de terceiros países estarão sujeitos ao tratamento tributário vigente na República Federativa do Brasil e na República Argentina; e,

V - Outros permitidos pela legislação de cada país.

Parágrafo Único - Para os efeitos do disposto no inciso III deste artigo, ambos os Governos tomarão as providências necessárias para que o ingresso dos aportes nos seus respectivos territórios se faça ao amparo dos Acordos Bilaterais sobre Comércio, subscritos entre a República Federativa do Brasil e a República Argentina no âmbito da Associação Latino-Americana de Integração (ALADI), de forma a eximi-los de qualquer restrição tarifária ou não tarifária, nos termos de cada legislação nacional aplicável em ambos os países, para o ingresso ou saída de tais aportes.

Ainda conforme o Anteprojeto de regulamento do estatuto das empresas binacionais brasileiro–argentinas, art. 22, “os aportes de capital e demais transferências deverão ser registrados nos órgãos competentes.”

## 2.9 CAPITAL HUMANO

A fim de explorar a vantagem da propriedade, as empresas costumam enviar seus funcionários para suas subsidiárias com o intuito transferir os conhecimentos da matriz.

Nas palavras de Machado e Heinzmann (2014, p. 44), “o conhecimento pode ser considerado uma dimensão de recursos humanos, então um melhor conhecimento sobre o mercado é o recurso mais valioso e, portanto, é associado a um maior comprometimento com o mercado.”

Conforme explica o Termo de Referência do Governo Federal, “a busca por eficiência e competitividade tem levado algumas empresas a transferir parte de suas operações para outros países, com o objetivo de tirar proveito das diferenças

nos custos de mão de obra, capital e outros insumos produtivos.” Porém, isso não deve eliminar postos de trabalho no país de origem, e sim fazer parte da expansão da empresa por meio da internacionalização, gerando trabalho tanto no país receptor, quanto no de origem.

É somente considerada como transferência de capital humano a movimentação/deslocamento do empregado entre estabelecimentos da mesma empresa, (matriz e filial), ou entre empresas do mesmo grupo, desde que com consentimento do empregado, e que ocorra sempre para uma localidade diversa daquela da contratação e da residência ou domicílio do empregado (Consolidação das Leis do Trabalho - CLT). A CLT determina que:

Art. 469 - Ao empregador é vedado transferir o empregado, sem a sua anuência, para localidade diversa da que resultar do contrato, não se considerando transferência a que não acarretar necessariamente a mudança do seu domicílio.

§ 1º - Não estão compreendidos na proibição deste artigo: os empregados que exerçam cargo de confiança e aqueles cujos contratos tenham como condição, implícita ou explícita, a transferência, quando esta decorra de real necessidade de serviço. (Redação dada pela Lei nº 6.203, de 17.4.1975)

§ 2º - É lícita a transferência quando ocorrer extinção do estabelecimento em que trabalhar o empregado.

§ 3º - Em caso de necessidade de serviço o empregador poderá transferir o empregado para localidade diversa da que resultar do contrato, não obstante as restrições do artigo anterior, mas, nesse caso, ficará obrigado a um pagamento suplementar, nunca inferior a 25% (vinte e cinco por cento) dos salários que o empregado percebia naquela localidade, enquanto durar essa situação. (Parágrafo incluído pela Lei nº 6.203, de 17.4.1975)

Art. 470 - As despesas resultantes da transferência correrão por conta do empregador. (Redação dada pela Lei nº 6.203, de 17.4.1975)

Portanto, se o funcionário vai até a empresa controlada executar determinada função por determinado prazo (aplicar um treinamento, por exemplo) e depois retorna à matriz para continuar com suas funções e mantém-se em sua residência, essa operação não deverá ser considerada como transferência.

Existe ainda a expatriação, que seria a transferência temporária do funcionário. A Lei 7.064/82 dispõe sobre a situação de trabalhadores contratados no Brasil ou transferidos por seus empregadores para prestar serviço no exterior, é ela que regulamenta a transferência temporária de trabalhadores brasileiros, porém, não é aplicada em transferências de menos de 90 dias. É estabelecido no art. 1º desta lei que o funcionário deve ter ciência expressa dessa transitoriedade e que receba passagem de ida e volta, mais as diárias incorridas durante o período de trabalho no

exterior, as quais não terão natureza salarial. O expatriado possuirá também o direito a um adicional de transferência em sua remuneração.

Para emitir o visto temporário, é necessário atender às determinações estabelecidas pelo Consulado-Geral do Brasil em Buenos Aires. É preciso fazer agendamento no Consulado para fazer a solicitação do visto, sendo que no site do próprio Consulado são listados os documentos necessários para o procedimento.

## 2.10 APORTES DE IMOBILIZADO

Conceitua-se por Ativo Imobilizado: “os direitos que tenham por objeto bens corpóreos destinados à manutenção das atividades da companhia ou da empresa ou exercidos com essa finalidade, inclusive os decorrentes de operações que transfiram à companhia os benefícios, riscos e controle desses bens” (Lei 6.404/76, art. 179).

Os bens pertencentes ao Ativo Imobilizado da empresa controladora poderão ser remetidos à controlada como forma de aporte de capital, para integralizar o capital social desta segunda. Para este procedimento, o BCB exige alguns documentos: cópia do contrato de câmbio, ata onde conste a autorização da conversão da operação em aporte de capital e documentos de constituição da empresa no exterior.

## 2.11 CBE E A OBRIGAÇÃO DE DECLARAR AO BCB

O Banco Central do Brasil (BCB) é uma entidade criada pela Lei 4.595/64 com o intuito de promover o aperfeiçoamento do Sistema Financeiro Nacional. Faz parte de suas atribuições emitir normas contábeis legais por meio de resoluções impositivas às instituições financeiras.

O BCB exige que seja emitida uma declaração anual de Capitais Brasileiros no Exterior (CBE), ela é obrigatória para os residentes no país detentores de ativos (bens e direitos) contra não residentes (incluindo imóveis, depósitos, disponibilidades em moeda estrangeira, dentre outros ativos) que totalizem montante igual ou superior ao equivalente a US\$ 100.000,00 (cem mil dólares dos Estados Unidos).



Essa declaração ganha obrigatoriedade por meio do Decreto 1060/69 que ressalta:

Art. 1º: Sem prejuízo das obrigações previstas na legislação do imposto de renda, as pessoas físicas ou jurídicas ficam obrigadas, na forma, limites e condições estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional, a declarar ao Banco Central do Brasil, os bens e valores que possuem no exterior, podendo ser exigida a justificação dos recursos empregados na sua aquisição.

Tem - se ainda outros dispositivos legais que remetem a essa declaração anual, são eles: Medida Provisória 2.224, de 04.09.2001; Resolução CMN 3.854, de 27.05.2010 e Circular 3.624, de 06.02.2013, eles regulamentam a forma, prazos para a declaração, assim como as sanções em caso de não cumprimento da obrigação.

## 2.12 CONTABILIDADE

A contabilidade é uma ciência social aplicada que tem por objetivo o estudo das variações quantitativas e qualitativas ocorridas no patrimônio de uma entidade, seja ela pública ou privada. Ela deve gerar aos sócios ou acionistas as informações sobre o resultado econômico e a composição da riqueza patrimonial.

Levando em conta que, não só no Brasil existem tributações efetuadas pelas três esferas de governo, vale identificar alguns pontos básicos encontrados na forma de organização da contabilidade dos países em questão.

### 2.12.1 Contabilidade tributária no Brasil

No Brasil existem três esferas de governo, sendo eles o Governo Federal, Estadual e Municipal. O governo federal é autoridade máxima no país, porém, não deve desobedecer a Constituição Federal vigente, que é a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Os tributos incidem sobre a renda, o patrimônio, a mão-de-obra e consumo das pessoas físicas e jurídicas, e são pagos às três esferas de governo, conforme é pré-estabelecido por lei. A arrecadação pelos três governos é realizada de acordo com sua competência, e estes deverão destinar os valores para o custeio

de gastos públicos. Os principais tributos no Brasil são: IR, IPI, PIS/COFINS, ICMS, ISS, IPVA, IPTU, etc.

O conjunto de normas contábeis brasileiras tem mais de uma fonte emissora de normas (ou princípios), dentre as quais se destacam o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), a Comissão de Valores Mobiliários e o Instituto Brasileiro de Auditores Independentes (IBRACON).

As normas contábeis legais brasileiras são compostas basicamente por:

- a) Código Comercial;
- b) Lei das Sociedades por Ações – Lei 6.404/76;
- c) Regulamento do Imposto de Renda – Decreto 3.000/99;
- d) Comissão de Valores Mobiliários – Instrução nº64;
- e) Banco Central do Brasil.

### **2.12.2 Contabilidade tributária na Argentina**

Na Argentina, assim como no Brasil, os impostos são recolhidos pelos governos nacionais, provinciais e as autoridades municipais. O sistema tributário é estruturado principalmente no imposto de renda, patrimônio e consumo.

Conforme consta no guia do investidor, do Portal do Governo da Argentina, a Administração Federal da Receita Pública (AFIP) é a entidade independente que, no âmbito do Ministério da Economia e Finanças Públicas, é responsável pela execução, percepção e controle de impostos.

Os principais impostos nacionais são o Imposto de Renda, o Imposto sobre o Valor Adicionado (IVA), o Imposto sobre o Rendimento Mínimo Presumido.

Ao nível provincial, os impostos são recolhidos e administrados pela Secretaria da Receita Provincial, as agências subordinadas a ministérios provinciais de Economia. Os principais impostos provinciais são o Imposto de Renda Gross, Imposto do Selo e Imposto Predial. Enquanto que em nível municipal, a renda é proveniente da cobrança de taxas e contribuições.

De acordo com Yamato (1996), as normas contábeis legais na Argentina são emanadas de leis, decretos, regulamentos e outros textos legais. A emissão de normas contábeis profissionais na Argentina é de responsabilidades da *Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas* (FACPCE). Segue abaixo alguns dispositivos legais:

- a) Código de Comércio;
- b) Lei das sociedades comerciais – Lei 19.550/72 (Abrange artigos sobre as Sociedades Anônimas);
- c) Lei do Imposto de Renda - Decreto 2.353/86;
- d) Resoluções da “Comisión Nacional de Valores” (Comissão Nacional de Valores) - Instrução nº195/92 - e da “Bolsa de Comercio de Buenos Aires”;
- e) Normas e comunicações do *Banco Central de La República Argentina*;
- f) Resoluções da *Inspeccion General de Justicia* (Inspeção Geral da Justiça) - Lei nº 22.315;
- g) Resoluções da *Superintendencia de Seguros de la Nacion* (Superintendência de Seguros da Nação) Res. 21.523/92;
- h) Resoluções do *Instituto Nacional de Acción Cooperativa* (Instituto Nacional de Ação Cooperativa);
- i) Resoluções do *Instituto Nacional de Obras Sociales*;
- j) Normas para os *Fundos Comunes de Inversion* (Fundos de Investimento Comum) - Lei 24.083/92.

## 2.13 DESTINO DE RESULTADOS

A tributação dos Lucros auferidos no exterior, até 2013, obedecia aos critérios da Lei das S.A., da Lei 9.249/95, art. 25, a IN 38/96, e ainda da MP 2.158/35, art. 74.

No XXV Congresso Brasileiro de Direito Tributário, em 2011, Paulo Ayres Barreto afirmou, de forma sucinta, em sua apresentação sobre Tributação de lucros auferidos no exterior, que as empresas controladas ou coligadas no exterior são pessoas jurídicas que possuem personalidade jurídica autônoma, própria e distinta daquela assumida pelas empresas controladoras ou por suas coligadas domiciliadas no Brasil, que estão vinculadas a elas juridicamente no que se referem à distribuição dos lucros, ao que dispõe, de um lado, os seus estatutos sociais, e de outro o próprio ordenamento positivo do local do lugar onde tem o seu próprio domicílio. Por esse motivo, os resultados apurados no exercício nem sempre se encontrarão à disposição dos acionistas na data de elaboração do balanço anual.

A norma fiscal atual prevê que quando a empresa brasileira fecha seu balanço no exterior, não importa se por meio de uma companhia coligada ou

controlada, presume-se que o lucro esteja automaticamente disponibilizado para ser tributado no Brasil.

Há anos o Governo Federal vem adotando medidas a fim de se evitar a bitributação. Para isso, foram criados alguns mecanismos legais a fim de auxiliar as pessoas físicas e jurídicas. Em 1981 foi criado o Decreto 74, que tinha por finalidade evitar a dupla tributação e prevenir a evasão fiscal em matéria de Impostos sobre a Renda firmada entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Argentina.

Em novembro de 2013, o Governo publicou no Diário Oficial da União a Medida provisória nº 627, composta por cem artigos, que tem a seguinte finalidade:

Altera a legislação tributária federal relativa ao Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas - IRPJ, à Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL, à Contribuição para o PIS/PASEP e à Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS; revoga o Regime Tributário de Transição - RTT, instituído pela Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009; dispõe sobre a tributação da pessoa jurídica domiciliada no Brasil, com relação ao acréscimo patrimonial decorrente de participação em lucros auferidos no exterior por controladas e coligadas e de lucros auferidos por pessoa física residente no Brasil por intermédio de pessoa jurídica controlada no exterior; e dá outras providências.

No caso de uma empresa controlada, o lucro continua sendo presumido e distribuído no Brasil ao final de cada período. Com relação à compensação do prejuízo gerado por uma empresa coligada ou controlada no exterior com o lucro de outra empresa que também seja controlada pela mesma companhia brasileira, a regra atual estabelece que só é possível compensar o lucro ou prejuízo da própria subsidiária.

Em 13 de Maio de 2014, houve uma Conversão da Medida Provisória nº 627, de 2013, originando-se então a Lei 12973/14. Dentre outras atribuições, esta Lei altera a legislação tributária federal relativa ao Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas – IRPJ. Com esse novo dispositivo legal, as empresas conseguem evitar a bitributação em bases universais.

O *Impuesto sobre las ganancias* (Imposto sobre os Ganhos) é tributado sobre o Lucro na Argentina, posteriormente este Lucro Líquido é repassado à empresa controladora no Brasil. Por sua vez, quando a controladora for apurar o Imposto de Renda, poderá deduzir da tributação o percentual referente à parcela de lucro da controlada que já foi tributado na Argentina.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, inicialmente, descreve-se o enquadramento metodológico do estudo, afinal, todo trabalho necessita de métodos e técnicas para a sua preparação.

O trabalho visa a ampliação do conhecimento, e segundo Oliveira et al. (2014, p. 15) “o conhecimento é o novo recurso com força motriz da economia, aliada a tecnologia de informação, permite a quebra de barreiras físicas, tornando a economia mundial refém de um mercado globalizado.”

Mas para atingir o conhecimento, são necessários alguns procedimentos de pesquisa. E esta pesquisa possui um conjunto de procedimentos metodológicos a fim de mostrar o estudo realizado sobre determinado tema, resultante de um trabalho de conclusão de curso, que para Carvalho (1989, p. 50) “se configura como uma atividade científica, em função dos recursos metodológicos que exige sua elaboração, sendo geralmente solicitada nos últimos anos dos cursos de graduação e pós-graduação.”

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Na pesquisa aplicada o principal objetivo é investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos, ou seja, visa a geração de conhecimento e para a aplicação prática. E depende de dados que podem ser coletados de diferentes formas, como entrevistas, questionários, pesquisas em laboratórios ou em campo, etc.

O método dedutivo compreende que se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira, conforme afirmam Bêrni e Fernandez (2012, p. 48) “quando se trata de estruturas logicamente válidas, sempre que as premissas são verdadeiras, então a conclusão também o será.” Logo, toda a informação ou conteúdo da conclusão, já estava implicitamente nas premissas.

No que se refere à análise dos dados utiliza-se abordagem qualitativa. Conforme o Portal Administradores é “uma atividade da ciência, que visa a construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado” e que “o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de

forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos”.

Em relação aos objetivos, o trabalho pode ser considerado como uma pesquisa descritiva, já que serão descritos os procedimentos de abertura de uma empresa controlada na Argentina. O estudo também se caracteriza como exploratório, sendo que para Gil (1991, p. 45):

Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Quanto aos procedimentos, efetua-se um estudo do tipo levantamento pesquisa bibliográfica, ou seja, pesquisa elaborada a partir de fontes existentes. Para desenvolver este procedimento, serão utilizados livros, artigos, sites de notícias e diversas Leis, como a Constituição Federal Brasileira, Código Tributário Nacional e Argentino, Medidas Provisórias, etc. A legislação em vigor será citada sempre que houver necessidade ao longo do trabalho.

O trabalho consiste ainda em um estudo de caso, pois tende a esclarecer uma decisão, o motivo pelo qual foi tomada, como foi implementada e seus resultados (YIN 2005, apud, SCHRAMM, 1971). Para o estudo, o pesquisador deve levantar o maior número de dados possível sobre o caso, a fim de obter maiores informações sobre seu objeto de estudo.

Para esta pesquisa documental, foram utilizados dados primários, produzidos por intermédio das pessoas que vivenciaram diretamente o evento estudado, por meio da técnica de aplicação de entrevistas. Após o material ser organizado e analisado, este constitui uma base de dados para a formulação do estudo de caso.

A pesquisa documental, segundo Gil (1991, p. 51), “assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica”, mas, “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.”

### 3.2 ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

As empresas ICON iniciaram suas atividades em 1972 como Industrial Conventos. Hoje, se divide em suas empresas: ICON Estampos e Moldes S.A., fornecendo estampos para cerâmica plana e telhas prensadas a seco; e ICON Máquinas e Equipamentos S.A, atuante no setor cimenteiro, de mineração e cerâmico.

Pioneira em desenvolvimento de matrizes no Brasil, a ICON Estampos e Moldes S.A. fornece e recupera estampos para cerâmica plana e telhas para todo o país, e atualmente conta com três filiais, sendo elas localizadas em Tubarão/ SC, Rio Claro/ SP e Conde/ PB. A empresa conta ainda com uma empresa controlada, instalada há aproximadamente quatro anos na cidade de Munro, na Argentina (próximo à capital Buenos Aires).

Administrada por acionistas de uma mesma família, as empresas ICON seguem o regime de Sociedade Anônima de capital fechado. O quadro societário da ICON Estampos é composto 5 (cinco) acionistas: Sr. Hilário Freitas, fundador da empresa, e seus 4 (quatro) filhos.

A empresa conta ainda com quatro diretores, sendo o primeiro o diretor superintendente e diretor industrial, e os demais são diretores sem designação, dentre estes três, dois são também acionistas. Faz parte da entidade um total de 406 (quatrocentos e seis) funcionários, incluindo a matriz e suas respectivas filiais dentro do país.

Para a realização do estudo de caso, a empresa ICON foi escolhida por dois motivos: a empresa iniciou o processo de internacionalização há poucos anos e o fácil acesso da acadêmica às informações necessárias.

Em 07/05/2012 foi declarado o desejo da compra de uma empresa já existente na Argentina, originando um pré-contrato entre a empresa ICON e o Sr. Rodolfo Carmona. Até então, o Sr. Carmona era proprietário da empresa NUOVA RC na Argentina, juntamente com sua esposa. Decidiu vender sua empresa a ICON, e então em 12/06/2012 foi selado o contrato definitivo de compra e venda de 90% das ações da companhia.

Atualmente, a empresa na Argentina conta com 26 (vinte e seis) funcionários, sendo que um deles é o Presidente da empresa (Diretor, como é denominado no Brasil), este funcionário já trabalha há alguns anos nas empresas

ICON, e foi transferido para a nova sede do grupo. O vice-presidente da empresa é o próprio Sr. Rodolfo, ainda proprietário de 5% das ações, sendo sua esposa a proprietária do outros 5%.

### 3.3 FONTE E COLETA DOS DADOS

Foram realizadas duas entrevistas com dois colaboradores das empresas ICON. Integrantes há vários anos no grupo empresarial, atuaram como peças fundamentais no processo de internacionalização da empresa.

A primeira entrevista ocorreu no dia 02/09/2014 às 13h00min no setor de comércio exterior com supervisor, Nilton Ronchi, e durou cerca de 30 minutos. A entrevista se deu por meio de questionário. As perguntas foram realizadas pela estudante e as respostas iam sendo anotadas para que posteriormente a entrevista fosse degravada, também foi utilizado um gravador para auxiliar na captação dos dados.

Nilton é o supervisor do setor de comércio exterior da empresa desde que a mesma iniciou suas atividades lá fora. Todas as questões relacionadas com exportações, importações e investimento no exterior, passaram por ele, de forma direta ou indireta.

A segunda entrevista foi realizada no dia 24/09/2014 às 08h30min no setor jurídico, com o Sr. Eduardo Rocha. A entrevista também foi por meio de questionário. As perguntas foram realizadas pela estudante e as respostas iam sendo anotadas para que posteriormente a entrevista fosse degravada, também foi utilizado um gravador para auxiliar na captação dos dados.

Eduardo atua como advogado da empresa há muitos anos. E devido a sua vasta experiência com multinacionais, o mesmo pôde contribuir de forma ativa em todo o processo da abertura da empresa controlada, considerando-se os aspectos jurídicos e societários.

Ambos os colaboradores fizeram questão de auxiliar na pesquisa, fornecendo todas as informações que podiam, e também tirando eventuais dúvidas que foram surgindo no decorrer da entrevista.



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados obtidos no estudo realizado na ICON Estampos e Moldes. A apresentação dos resultados demonstrada neste capítulo objetiva proporcionar um melhor entendimento de como o processo de internacionalização ocorreu de fato na empresa, permitindo que sejam realizadas a análise e a discussão dos resultados referentes às informações coletadas na companhia.

Esta seção está estruturada em cinco partes: as três primeiras se referem à análise dos resultados obtidos quanto aos três objetivos propostos no trabalho, a quarta parte trata-se das obrigações anuais que as empresas internacionalizadas devem cumprir a fim de atender à legislação, e na quinta parte é apresentado um fluxograma que propõe um passo-a-passo de como são realizados os procedimentos para a efetiva internacionalização da companhia.

### 4.1 MOTIVOS QUE LEVARAM À INTERNACIONALIZAÇÃO

A ICON Estampos e Moldes S.A. foi criada em 1972 e desde o início de suas atividades já possuía a intenção de atuar no comércio exterior, uma vez que a indústria cerâmica existe em toda a América Latina. Nilton afirma que “a empresa já exerce atividades de importações e exportações de 35 a 40 anos, aproximadamente.”

O entrevistado afirma que esse desejo de expansão fez com que a empresa buscasse o *know-how* na Itália, visando o desenvolvimento de seus produtos, e assim vendê-los no mercado interno e externo. Sendo que Chinen (1997, p. 06) explica que o *know-how* “vem da expressão know-how do to it que quer dizer: saber como fazer isso.” Trata-se de um bem imaterial incorporado ao ativo patrimonial da organização, sendo este um patrimônio transferível e comercializável, “ensejando o nascimento do chamado contrato de *know-how*, com pagamento de *royalties*” ressalta o autor. Logo, quando se diz que a empresa buscou o *know-how* na Itália, compreende-se por buscar novas tecnologias e desenvolvimento de seus produtos, não se trata da aquisição de um novo produto, mas a forma de se fabricá-lo.

A partir da década de 90 os próprios clientes argentinos começaram a solicitar que a empresa instalasse uma filial no país para suprir a demanda deles, já que eles importavam do Brasil, Itália e Espanha, devido o setor de estamperia na Argentina ser rudimentar e o Brasil ser mais desenvolvido nessa área. “Como na época a empresa não tinha muito suporte econômico para desenvolver atividades lá fora, somente há quatro anos atrás é que o proprietário e o diretor superintendente da empresa conseguiram realizar seu sonho de voltar os interesses da empresa para o investimento no exterior”, explica Nilton.

Segundo Eduardo, a empresa viu a necessidade de atender a uma demanda na área de reparação de estamperia na Argentina. Estavam surgindo muitos problemas de retenção na fronteira entre os países, devido à alfândega brasileira e a aduana da Argentina não disporem de técnicos capazes de identificar o que era importação e exportação temporária, em casos de recuperação dos estampos de clientes da Argentina.

Dos países da América Latina, não contando com o Brasil, a Argentina é o maior público alvo da empresa, com o total de nove cerâmicas no país. Desta forma, a Argentina também é o país que possui maior integração com a empresa. A necessidade era estar mais próxima de Buenos Aires, “que é o coração do país”, segundo Eduardo, é onde as maiores indústrias cerâmicas estão mais próximas, e em maior quantidade. “Na controlada são realizadas somente as recuperações, produtos novos continuam sendo fabricados pela matriz e exportado”, destaca ainda Eduardo.

Quando questionado sobre a ausência de estudos de viabilidade por parte da empresa, Eduardo afirma que foram realizados estudos somente em campo, por parte dos vendedores, que traziam a demanda das cerâmicas argentinas. E foram feitas várias viagens em busca de imóveis com uma localização de melhor logística. “Tudo se confirmava que era viável uma presença efetiva nossa lá”, destaca.

Eduardo explica que: “foi comprada uma participação majoritária de uma empresa com situação financeira debilitada, mas que pela localização, pelo conhecimento do sócio local sobre os clientes argentinos, e em razão do decréscimo da concorrência, a pesquisa de mercado vinha do conhecimento do tamanho da demanda e da nossa capacidade de oferta.” Portanto, não foi realizado um estudo de viabilidade próprio para este investimento, porque na verdade, a empresa já possuía o conhecimento para isso se realizar.

Conversando com Eduardo, pode-se identificar que na internacionalização da empresa observou-se alcançar o aproveitamento de duas das três vantagens competitivas mencionadas por Fleury (2010), propriedade, Localização e Internalização.

A vantagem da propriedade é reconhecida pelos conhecimentos da matriz, que foram transferidos através dos próprios funcionários, sendo que estes viajam até a controlada e aplicam treinamentos. Com relação à localização, destaca-se a proximidade dos clientes e do amplo mercado argentino, e o aproveitamento dos conhecimentos técnicos do acionista natural da Argentina, “estamos há cerca de cinco minutos da Rodovia Pan-americana, que é o eixo entre Buenos Aires e as principais rodovias do país, então permite um deslocamento rápido e fácil”.

Este aproveitamento das vantagens competitivas converge com a ideia de Floriani et al. (2014, p. 23), já que consideram que “as competências organizacionais promovem o desenvolvimento de características específicas nas empresas, que reconfiguradas e recombinações são capazes de construir novos recursos.”

#### 4.2 PROCEDIMENTOS FORMAIS E MECANISMOS LEGAIS

Nilton explica que em situações de investimento e aquisição de uma empresa no exterior, o contador é quem contém o conhecimento técnico para verificar a capacidade de instalação da empresa no exterior. “Como a empresa decidiu por fazer uma aquisição de uma empresa já instalada na Argentina, o contador analisou os balanços e sua capacidade de sobreviver, o quanto de investimento ela necessita, além dos registros, quanto à legislação e burocracia do país e a da unidade.”

Nilton menciona ainda que a análise de viabilidade econômica foi efetuada por um contador contratado da Argentina. Foram realizadas análises de balanço, de endividamento, e da capacidade de produção da unidade que está sendo instalada. Sendo que o art. 3º, Resolução CFC 560/83 estabelece que faz parte das atribuições privativas do contador a “avaliação de acervos patrimoniais e verificação de haveres e obrigações, para quaisquer finalidades, inclusive de natureza fiscal.”

Quanto às atribuições do advogado, elas se dividem em duas partes, primeiramente na participação nas viagens de conhecimento local, embasamento

jurídico e contábil, o que deveria ser feito em função da empresa adquirida e, posteriormente o acompanhamento do processo na prática, a formação das atas, de assembleias, conversão de dívida em participação societária, instrumentos de negociação, etc. “É basicamente a participação nas negociações, isso com apoio jurídico local, por falta de conhecimento específico da Argentina”, cita o Eduardo. Essa função de consultoria, assessoria e direções jurídicas às empresas privadas é determinada pela lei 8.906/94, a qual estabelece as atribuições dos advogados.

A empresa não viu necessidade em contratar uma consultoria para auxiliar no processo de abertura da empresa controlada, pois a empresa já tinha pessoal capacitado. Nilton afirma que só foi preciso contratar uma assessoria aduaneira para a verificação das exigências legais. Sendo que uma assessoria aduaneira atua para atender as necessidades de importadores e exportadores, auxiliando na área aduaneira e cambial, logística internacional e seguro internacional.

Neste caso, essa assessoria deu todos os detalhes e informações sobre a legislação. Segundo ele, o próprio setor de comércio exterior da empresa fez pesquisas e investigações junto aos bancos das exigências e da documentação que precisava enviar para lá para fazer a legalização e até mesmo a transferência de capitais.

Toda a intermediação realizada entre matriz e filial foi realizada por meio dos funcionários da empresa, uma vez que o advogado e um procurador da empresa já possuíam experiência com multinacionais, o que auxiliou bastante nos procedimentos.

Com relação às Assembleias, “é princípio estatutário que as assembleias ocorram na sede da sociedade, no caso, em Buenos Aires”, explica Eduardo, de acordo com as determinações da lei das S.A.

Por enquanto, as reuniões ocorrem na estrutura do escritório contábil e não na sede, propriamente dita, devido à controlada ter um espaço bastante reduzido e então o escritório proporciona maior privacidade. Nessas viagens destinadas às reuniões, somente o advogado vai até lá para tratar dos assuntos da sociedade, este que foi nomeado como procurador mandatário e deve tomar na controlada as decisões tomadas na controladora pela direção.

Não há uma frequência definida para os dias que deverão ocorrer as assembleias. Os temas das assembleias hoje em dia costumam ser referentes à

situação econômica da empresa. Uma assembleia é convocada sempre que há um aumento do capital social, para definir valores e quem será o responsável pelos aportes. Eduardo afirma que “isso é necessário, pois na Argentina não há financiamentos para capital de giro para pequenas empresas, que é o caso da nossa empresa lá”. Ao todo, já foram em torno de oito assembleias.

Eduardo menciona que os Conselhos de administração e fiscal não existem ainda, somente há reuniões da diretoria. Estes conselhos são apenas facultativos para as companhias fechadas, de acordo com Gonçalves Neto (2010).

Na controlada existem o presidente e o vice-presidente. O primeiro é chamado no Brasil de diretor superintendente, ele já era funcionário das empresas ICON que foi transferido para a controlada, assumindo o cargo de presidente da controlada. O segundo é conhecido como diretor suplente, que é o acionista minoritário natural da Argentina, responsável pela vice-presidência da empresa.

Com relação aos vínculos empregatícios, Eduardo afirma que “como foi preciso seguir um processo de restauração no funcionamento da empresa, que estava quase paralisada e sem tecnologia própria, foi necessário adotar uma conduta mista na utilização da mão de obra.”

Como o acionista natural argentino conhece tecnicamente o produto, o mercado, tem alguns conhecimentos administrativos, contábeis e jurídicos, se evitou a contratação de alguém com essas qualidades dentro do país. Assim, o próprio acionista minoritário auxilia na administração da empresa.

Eduardo diz ainda que “para fazer a transferência de tecnologia, montagem e instalação do maquinário lá, era necessário que levássemos técnicos, todos foram provisoriamente, exceto o atual chefe da planta”. O restante da mão de obra efetiva é da Argentina. Essa ideia converge com o que nos dizem Floriani et al. (2014, p. 25), “esta transferência de conhecimento entre matriz e subsidiárias pode acontecer essencialmente por meio das pessoas que atuam na empresa.”

Somente um funcionário da empresa controladora foi transferido de forma definitiva para a controlada, o chefe da planta mencionado anteriormente, que se tornou o diretor presidente da controlada. Ele foi escolhido por seu conhecimento técnico e sua experiência em trabalhar em todas as filiais da empresa. O empregado, por sua vez, viu a transferência como um desafio de carreira, e aceitou sem resistência.

A transferência foi feita mediante um aditivo no contrato de trabalho, prevendo que o funcionário estava sendo transferido para o estrangeiro. Isto altera em parte o regime trabalhista do funcionário, ele obteve uma autorização de trabalho na Argentina e hoje é um estrangeiro residente no país. “A lei permite que a sua remuneração seja parte paga no Brasil, e a remuneração efetiva dele é paga pela filial Argentina”, segundo Eduardo. É típico de quem vai trabalhar no exterior ter essa dualidade de contrato, a legislação se aplica a quem trabalha lá, deve seguir a legislação da Argentina. O contrato aqui determina que ele preste serviço lá, em benefício da empresa local. Mas foi eleito um salário base aqui, para manter as contribuições aqui. Todo o processo de transferência foi realizado observando-se a CLT.

A maior preocupação do advogado, com relação à transferência de funcionário, se dá no momento do retorno deste ao país. “O importante não é nem saber quando ele vai pra lá, mas sim quando ele volta. Pois as vantagens que ele adquiriu com a transferência, quando ele retornar para o Brasil, vão cessar”, afirma o advogado. “A condição de trabalho no exterior não se incorpora a pessoa do empregado”, ou seja, aquelas vantagens que ele tem lá, terminam quando ele sair de lá. Na Argentina, o funcionário possui uma remuneração diferenciada, pois está numa condição privilegiada de diretor presidente. O próprio custo de vida lá é mais elevado do que aqui, e a diversidade das moedas também influencia na questão salarial, segundo Eduardo. Quando voltar, volta para onde estava. “É mais importante cuidar da volta do que da ida.”

Quanto ao treinamento técnico, alguns brasileiros estiveram na controladora para transferir seus conhecimentos, assim como funcionários argentinos também estiveram na controladora buscando aperfeiçoamento. “Agora que a empresa já tem mais de 3 (três) anos, não se vê tanta necessidade de realizar mais treinamentos, por enquanto. Até porque muitos dos funcionários técnicos de lá, já possuem certa bagagem e bons conhecimentos técnicos.”

Para a transferência de tecnologia e conhecimento não houve a necessidade de contrato *know-how*, explica Eduardo, pois isso é muito oneroso e a empresa decidiu não ter esses gastos, tudo foi repassado pelos próprios funcionários. Pode-se dizer que isso fez parte de um investimento da controladora na controlada.

Quando questionado sobre a relação entre a empresa e a instituição financeira, Nilton menciona que na parte financeira, quanto a recursos de capital de giro, a empresa não necessitou de bancos para a injeção de capitais, nem mesmo para transferências de know-how e imobilizados. Como a empresa já praticava exportação, todo o recurso que era recebido em banco aqui no Brasil por meio desta atividade, ficava guardado a fim de gerar um fundo para posteriormente ser transferido para a abertura da filial na Argentina.

Atualmente a instituição financeira é utilizada somente como intermediadora, e não como captadora de recursos; ela só serve para a movimentação econômica da empresa. Com relação à controlada, como a empresa já existia antes de ser adquirida pela Icon, foi aberta uma nova conta bancária para ela, em um novo banco que possuía relação com bancos brasileiros. Ainda sobre a questão financeira e bancária, Nilton cita o fato de que na Argentina os recebíveis são diferentes do Brasil, lá não são emitidos títulos, só trabalham com cheques. Ressalta também que todas as remessas são realizadas em dólar.

É interessante entender como são realizadas as remessas de maquinário imobilizado da controladora para a controlada. O que Nilton afirma é que: “para nós, o processo mais fácil foi a venda pura e simples do equipamento, a dívida da controlada foi transformada em aporte de capital”. Nas atas das assembleias já estava determinado o valor dos aportes, então ao invés de ser enviado o valor em dinheiro, foi enviado o imobilizado.

Segundo o Nilton, “também já houve a atividade *back-to-back*, que teria a mesma essência que uma venda à ordem no Brasil. Nesta operação, foi adquirido e pago pela controladora um equipamento de fora do Brasil, que foi entregue diretamente na controlada.” Essa atividade é conceituada pelo BCB, explicando que nestes casos, “a compra e a venda dos produtos ocorrem sem que esses produtos efetivamente ingressem ou saiam do Brasil. O produto é comprado de um país no exterior e vendido a terceiro país, sem o trânsito da mercadoria em território brasileiro.”

#### 4.3 COMPARATIVO

Quando questionado pelas principais diferenças societárias e tributárias, Eduardo afirma que em sua opinião, “não há tantas diferenças assim. Eu já cheguei

à conclusão de que há mais semelhanças do que diferenças.” Afirma que as diferenças estão basicamente na denominação dos tributos e na sua distribuição entre os entes, uma vez que a União tem uma participação muito grande na arrecadação de tributos. “Lá há custos impositivos, de selos, etc., algo já ultrapassado no Brasil”, ressalta. Mas no corpo geral não há muitas diferenças a ponto de interferir no negócio, conforme explicou o entrevistado. Questões sobre vantagem tributária não foram levantadas, como motivo para se manter ou não o negócio.

Na questão societária, Eduardo diz que também não há muita diferença, pois “a controlada também é uma sociedade anônima, assim como a controladora, então é muito semelhante à nossa legislação.”

O advogado explica que a legislação exige uma participação mínima local, de 10% de capital nacional, ou seja, 10% das ações devem pertencer à proprietários naturais da Argentina.

Quando questionado sobre a diferença de idiomas entre os países, ele afirma que antes mesmo de investir na controlada, a empresa já incentivava seus funcionários ao aprendizado do idioma espanhol, uma vez que a empresa já praticava as exportações pela América Latina. “O pessoal de vendas e o pessoal técnico precisava ter esse conhecimento, então os funcionários que estiveram na controlada, ou já sabiam bem o idioma, ou sabiam o básico e iam aprendendo mais com seus colegas.”

#### 4.4 OBRIGAÇÕES ANUAIS

Anualmente é feita uma Declaração de Capital no Exterior. O setor de comércio exterior da empresa fica responsável por este serviço, porém, o Certificado Digital para fazer a declaração deve ser assinado pela Diretoria da empresa. Essa declaração é feita ao Banco Central do Brasil, onde se deve declarar os bens e valores que se possui no exterior, e é obrigatória perante o Decreto 1060/69, art. 1º.

Na Argentina existe o *Impuesto sobre las ganancias*, que é o Imposto sobre o Lucro, nosso IRPJ no Brasil. O imposto sobre o Lucro é pago na Argentina. Quando o Lucro Líquido é remetido ao Brasil, também sofre a tributação do imposto de renda, porém, o percentual já pago na Argentina deve ser deduzido, evitando



assim a bitributação. Este procedimento é seguido pela empresa obedecendo a Lei 12.973/14, que trata da tributação referente aos Lucros auferidos no exterior.

#### 4.5 RESULTADOS DE PESQUISA

Eduardo acredita que a Empresa se instalou na Argentina na hora certa, um dos motivos é porque já conhecia muito bem o mercado. “Estamos próximos de um novo balanço, vamos ver como fica nosso capital, apuração dos resultados, e vamos ter que tomar algumas decisões a partir do ano que vem. A empresa espera iniciar uma nova era, agora que a empresa já está reestruturada e também irá ser transferida para uma sede maior.”

Por meio das entrevistas realizadas, pôde-se notar a sequencia de alguns passos que a empresa precisou realizar para se internacionalizar na Argentina. Este passo-a-passo é evidenciado por meio de um fluxograma, conforme visto na figura 2 abaixo. Dos procedimentos a seguir apresentados, podemos destacar três momentos: a definição de funções, que determinará as competências que cada colaborador possuirá durante a internacionalização; o fechamento de contrato, onde é selado o acordo entre as partes - compradora e vendedora; e, a formulação do estatuto social, que determinará as regras sociais estabelecidas pelos acionistas.

Figura 2 - Fluxograma para internacionalização na Argentina.



Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir apresentam-se os resultados conclusivos do estudo realizado, bem como as limitações de pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

### 5.1 CONCLUSÕES

A presente pesquisa fez uma revisão teórica a respeito dos mecanismos utilizados no processo de internacionalização de uma companhia, bem como avaliar os procedimentos necessários perante a prática realizada para este tipo de investimento.

Primeiramente, foi elaborada a revisão da literatura sobre a internacionalização de uma S.A., enfatizando sempre os deveres que cada órgão societário possui dentro da companhia para auxiliar nos processos de internacionalização de uma empresa brasileira na Argentina.

O estudo apresentou os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar e de que forma as capacidades dinâmicas foram articuladas pela empresa ICON Estampos e Moldes S.A. em seu processo de internacionalização.

A questão de pesquisa era identificar e apresentar quais foram os mecanismos formais e legais utilizados no processo de internacionalização de uma empresa brasileira na Argentina, no caso, a ICON.

Foi identificado que os principais procedimentos do processo de internacionalização de uma empresa brasileira são, primeiramente, identificar motivos para tal investimento e escolher o país destino que atenda às necessidades da empresa. É imprescindível selecionar profissionais capacitados que consigam atender às exigências legais em procedimentos formais como: cadastro na RPC, formulação de contratos, remessas de capital ao exterior, transferência de pessoal (permanente ou temporária), convocação de Assembleias e formulação de atas, etc.

No decorrer da pesquisa podem-se destacar alguns pontos relevantes no processo de internacionalização. Foi apresentada a estrutura societária da companhia, seus órgãos sociais e os dispositivos legais que regem a companhia para a expansão para o exterior. Ficou evidenciado que toda a companhia deve fazer parte do processo, e não somente um ou outro setor.

Ao observar os elementos apresentados neste trabalho é visto que o objetivo geral foi atingido à medida que os objetivos específicos foram contemplados no capítulo 2 com a revisão teórica, e no capítulo 4 com o estudo de caso. Os mecanismos utilizados no processo de internacionalização da empresa estão de acordo com o que determina a legislação vigente, conforme foi apresentado na seção 4.

Para a realização do estudo de caso, foram realizadas entrevistas na empresa ICON Estampos e Moldes S.A. com os principais participantes no processo de internacionalização: o advogado e o fiscal, responsável pelo comércio exterior da empresa.

Durante o estudo foram elencados alguns pontos que nos faz entender o porquê que a empresa desejou expandir para o mercado internacional. A demanda pelos serviços prestados pela ICON eram bastante requisitados, deduzindo-se que existia atratividade para o processo de internacionalização, e os clientes deste mercado solicitavam uma sede da companhia mais próxima a eles. A empresa, que contava com profissionais capacitados para tal operação, percebeu que possuía o conhecimento necessário para atender as expectativas daquele mercado, por essa razão, decidiu que já era hora de expandir seus investimentos.

Uma vez instalada no exterior, houve um mútuo desenvolvimento dos serviços, tanto na controladora quanto na controlada, pois a prioridade sempre foi fortalecer e sustentar a qualidade da marca ICON.

A realização deste trabalho trouxe um maior conhecimento a respeito da internacionalização das empresas, assunto este tão importante e interessante para um profissional da contabilidade nos dias atuais, trazendo assim amadurecimento e realizações profissionais à acadêmica.

## 5.2 LIMITAÇÕES DE PESQUISA

Todo estudo apresenta limitações. Este trabalho não é diferente, pois poderia explorar a empresa controlada na Argentina, avaliando o desempenho econômico e financeiro, a fim de identificar se o investimento foi viável para a empresa internacionalizada em estudo.

O principal limitador da pesquisa foi à falta de comunicação da acadêmica com as pessoas relacionadas diretamente e indiretamente à controlada, que seriam os contadores, administradores e advogados.

Diante destas limitações, algumas abordagens não puderam avançar e ser compreendidas no decorrer do trabalho.

### 5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O trabalho incentiva a constante busca pelo conhecimento, principalmente investigando a internacionalização como linha de pesquisa, alimentando assim a discussão e análise sobre este tema.

Sugere-se a ampliação da investigação utilizando-se outras empresas internacionalizadas, atuantes em outros setores e segmentos. Assim, é possível verificar se os processos são similares, identificando barreiras fiscais e administrativas, riscos na continuidade desses negócios na Argentina, em razão de insegurança econômica e política, etc.

## REFERÊNCIAS

ACTA. **Anteprojeto de regulamento do estatuto das empresas binacionais brasileiro – argentinas.** Disponível em:

<<http://www2.uol.com.br/actasoft/actamercosul/ingles/antepregula.htm>>. Acesso em: 24 maio 2014.

ADMINISTRADORES. **Pesquisa qualitativa, exploratória e fenomenológica:** alguns conceitos básicos.

<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316/>>. Acesso em: 24 maio 2014.

ARGENTINA. Lei 19.550/84. *Ley de Sociedades Comerciales*. **Dispõe sobre as Sociedades Comerciais.**

ARGENTINA. Código Civil da Argentina.

BANCO DO BRASIL. **Ordem de Pagamento do/para o Exterior.** <<http://www.bb.com.br/portalbb/page44,3389,2028,0,0,1,1.bb>>. Acesso em: 24 maio 2014.

BARRETO, Paulo Ayres. **XXV Congresso Brasileiro de Direito Tributário:**

Tributação dos resultados auferidos no exterior. 2011. Disponível em:

<[http://www.buenosaires.gob.ar/areas/produccion/promocion\\_inversiones/inversiones\\_extranjeras/consideraciones\\_argentina.php](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/produccion/promocion_inversiones/inversiones_extranjeras/consideraciones_argentina.php)>. Acesso em: 17 abr. 2014.

BÊRNI, Duílio de Ávila; FERNANDEZ, Brena Paula Magno (organizadores). **Métodos e técnicas de pesquisa:** modelando as ciências empresariais. São Paulo: Saraiva, 2012.

BRASIL. Código Civil Brasileiro.

BRASIL. Decreto Nº 619, de 29 de julho de 1992. **Promulga o Tratado para o Estabelecimento de um Estatuto das Empresas Binacionais Brasileiro-Argentinas, entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Argentina.** Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D0619.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0619.htm)>. Acesso em: 14 maio 2014. Brasília, 1992.

BRASIL. Decreto nº 13.609, de 21 de outubro de 1943. **Estabelece novo Regulamento para o ofício de Tradutor Público e Intérprete Comercial no território da República.** Rio de Janeiro, 1943.

BRASIL. Decreto-lei nº 1.060, de 21 de outubro de 1969. **Dispõe sobre a declaração de bens, dinheiros ou valores, existentes no estrangeiro, a prisão administrativa e o sequestro de bens por infrações fiscais e dá outras providências.** Brasília, 1969.

BRASIL. Lei 4131/62. **Disciplina a aplicação do capital estrangeiro e as remessas de valores para o exterior e dá outras providências.** Brasília, 1962.

BRASIL. Lei 6.404/76. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações.**

BRASIL. Lei 7.064/82. **Dispõe sobre a situação de trabalhadores contratados ou transferidos para prestar serviços no exterior.**

BRASIL. Lei 12.973/14. **Altera a legislação tributária federal relativa ao Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas - IRPJ, à Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL, à Contribuição para o PIS/Pasep e à Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - Cofins; revoga o Regime Tributário de Transição - RTT, instituído pela Lei no 11.941, de 27 de maio de 2009; dispõe sobre a tributação da pessoa jurídica domiciliada no Brasil, com relação ao acréscimo patrimonial decorrente de participação em lucros auferidos no exterior por controladas e coligadas [...] e dá outras providências.** Brasília, 2014.

BRASIL. Resolução CFC 560/83.

CARVALHO, Maria Cecília M. de. **Técnicas de metodologia científica.** 2 ed. São Paulo: Papiros, 1989.

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à Lei das Sociedades Anônimas.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2003. V. 3.

CHINEN, Akira. **Know-how e propriedade industrial.** Editor responsável Juarez de Oliveira. São Paulo: Editora Oliveira Mendes, 1997.

CONBRASIL. Consulado-Geral do Brasil em Buenos Aires. Disponível em: <[http://www.conbrasil.org.ar/CONSBRASIL/visas\\_port.asp](http://www.conbrasil.org.ar/CONSBRASIL/visas_port.asp)>. Acesso em: 12 nov. 2014.

DNRC. Departamento Nacional De Registro Do Comércio. **Manual de Atos de Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins - Sociedade Anônima** - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior Secretaria de Comércio e Serviços – SC S.

FLEURY, Afonso. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras.** São Paulo: Atlas, 2010.

FLORIANI, D.E.; BORINI, F; FLUERY, M.T.L. O Processo de Internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e China. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios.** SP, v.11, n.33, 2009.

FLORIANI, Dinorá Eliete; DALBOSCO, Inocencia Boita; ROSSETTO, Carlos Ricardo; WERLANG, Nathalia Berger. Capacidades dinâmicas e o processo de internacionalização *inward* de uma multinacional Argentina para o Brasil. **Revista eletrônica de negócios internacionais.** Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/30379/capacidades-dinamicas-e-o->

processo-de-internacionalizacao-inward-de-uma-multinacional-argentina-para-o-brasil>. Acesso em: 16 jul. 2014.

FREIRE, A. **Estratégia – Sucesso em Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. **Manual das companhias ou sociedades anônimas**. 2. Ed. Reformulada da obra Lições de Direito Societário II – Sociedade Anônima – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2010.

GOVERNO FEDERAL. **Termo de referência: internacionalização de empresas brasileiras**. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1260377495.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1260377495.pdf)> Acesso em: 20 maio 2014.

GUIA DO INVESTIDOR. **Guía del Inversor - Marco jurídico**. Disponível em: <<http://www.inversiones.gov.ar/es/marco-juridico>>. Acesso em: 26 maio 2014.

HEINZMANN, Lígia Maria; MACHADO, Denise Del Prá Netto. Cultura Organizacional e Estágios de Internacionalização: um Estudo em Quatro Empresas do Segmento de Metal – Mecânico - Elétrico Brasileiro. **Brazilian Business Review**. v.11, n.2. Vitória-ES, Abr. - Jun. 2014. p. 35 – 66.

ICON. **Empresas ICON**. Disponível em: <<http://www.icon-sa.com.br/>>. Acesso em: 16 jul. 2014.

KATZWINKEL JUNIOR, Edgard. **A importância do Conselho de Administração**. Disponível em: <[http://www.folhabv.com.br/Noticia\\_Impressa.php?id=82396](http://www.folhabv.com.br/Noticia_Impressa.php?id=82396)>. Acesso em: 27 maio 2014.

MACIEL, Leonardo de Godoy. **A assembleia geral ordinária e as publicações legais nas sociedades anônimas de capital fechado**. Disponível em: <<http://queirozcavalcanti.adv.br/publicacoes/a-assembleia-geral-ordinaria-e-as-publicacoes-legais-nas-sociedades-anonimas-de-capital-fechado/>>. Acesso em: 24 maio 2014.

OLIVEIRA, Marcelo Rocha; BARI, Mamadu Lamarana; CONCEIÇÃO, Sergio Henrique da; RODRIGUES, Livia da Silva Modesto. **Harmonização contábil: o processo de comunicação da informação contábil frente às normas internacionais de contabilidade nos países do MERCOSUL**. (2014).

RECEITA. **Leis**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/leis/Ant2001/lei924995.htm>>. Acesso em: 27 abr. 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICE (S)**



## **APENDICE A – ENTREVISTA NO SETOR DE COMÉRCIO EXTERIOR**

- 01) Antes de investir em uma nova empresa, a Icon já realizava importações e exportações. Quando a empresa decidiu iniciar o comércio exterior?
- 02) Quando a empresa decidiu expandir o comércio exterior e instalar uma subsidiária na Argentina?
- 03) Qual a participação do contador em todo o processo?
- 04) Para dar início aos investimentos, a empresa viu a necessidade de contratar alguma equipe de consultoria?
- 05) De que forma a instituição financeira que a empresa trabalha pode ajuda-la?
- 06) Como é a relação entre a instituição financeira e a empresa, tanto no país origem quanto no país receptor?
- 07) Quais as formalidades perante o BCB?
- 08) Como a empresa lida com as diferenças entre as duas legislações, com relação às remessas enviadas ao exterior?
- 09) Com relação ao imobilizado, como a empresa controladora procedeu para efetuar envios de maquinário para a controlada?
- 10) De que forma a empresa gerencia o processo de tributação sobre as mesmas bases?

## APENDICE B- ENTREVISTA NO SETOR JURÍDICO

- 1) O que levou a empresa a se internacionalizar?
- 2) Por que a empresa optou pelo investimento na Argentina? Foram realizados estudos de viabilidade?
- 3) A empresa explorou alguma das três vantagens competitivas: propriedade, localização e internalização?
- 4) Qual a participação do jurídico no processo de internacionalização?
- 5) Quais as principais diferenças entre as legislações brasileira e argentina no âmbito tributário e societário? Identificou-se alguma vantagem tributária obtida no processo?
- 6) Com que frequência a empresa realiza assembleias e demais reuniões com acionistas e diretores? Onde as reuniões costumam ocorrer?
- 7) Quais os critérios adotados para a eleição de membros do Conselho de Administração?
- 8) Com relação aos funcionários da empresa controlada, todos os contratados são naturais da Argentina, ou houve transferências de pessoal partindo da controladora?
- 9) Caso tenham sido transferidos brasileiros para a empresa controlada, de que forma ocorreu a transferência? Houve alguma resistência por parte do funcionário?
- 10) Na questão do idioma, houve investimentos em treinamento e desenvolvimento aos funcionários?