

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

CAIO HENRIQUE JUSTI SILVA

**Incidência do conflito de agência no processo orçamentário entre matriz e
subsidiária através da criação de folgas orçamentárias**

São Paulo

2021

CAIO HENRIQUE JUSTI SILVA

Incidência do conflito de agência no processo orçamentário entre matriz e subsidiária através da criação de folgas orçamentárias

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do diploma em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar

São Paulo

2021

Incidência do conflito de agência no processo orçamentário entre matriz e subsidiária através da criação de folgas orçamentárias

Resumo

O presente trabalho busca analisar a incidência do conflito de agência presente na relação entre matriz e subsidiária estrangeira em empresas multinacionais durante os processos de elaboração e controle do orçamento local, dando ênfase à criação de folgas orçamentárias por parte da subsidiária. O objetivo principal do estudo é entender quais são os fatores motivadores que resultam na criação de folgas orçamentárias durante a elaboração e o controle do orçamento de uma empresa subsidiária, e como isso se relaciona com o conflito de agência existente na relação entre matriz e subsidiária. O trabalho foi desenvolvido através da realização do estudo de caso exploratório e singular, delimitando como objeto de estudo uma única empresa: a subsidiária brasileira de uma empresa multinacional europeia de grande porte. O estudo de caso seguiu uma abordagem qualitativa, com a coleta de dados realizada através da entrevista com o responsável pelo processo orçamentário da empresa, e da observação direta pelo pesquisador, realizada a partir da inserção no processo orçamentário da empresa, acompanhando de forma remota e presencial o trabalho realizado durante o processo orçamentário. Os resultados obtidos demonstram que a criação de folgas orçamentárias pelos gestores da empresa possuem como principais motivações a aversão ao risco por parte da gestão e os fatores de ganho pessoal, como a bonificação baseada no cumprimento das metas, criando uma situação onde as motivações pessoais dos gestores fazem com que sejam tomadas decisões que não resultam no alinhamento com a matriz. Além disso, também foram verificadas as variáveis que afetam a direção dessa relação, onde ficou constatado que fatores como a distância cultural entre as empresas e o papel operacional e estratégico da subsidiária afetam a forma com que o processo orçamentário é controlado pela matriz, corroborando com o resultado de estudos realizados anteriormente por outros autores.

Palavras-Chave: Conflito de Agência; Processo Orçamentário; Orçamento Empresarial; Folga Orçamentária; Empresa Multinacional.

Introdução

De acordo com Cheffins (2020), a teoria da firma de Jensen e Meckling (1976) é um dos trabalhos mais influentes nos campos de economia, finanças, contabilidade e governança corporativa, sendo a referência inicial de grande parte dos estudos realizados relacionados a conflito de interesses e teoria da agência. Os autores, em seu trabalho, estabelecem a existência de uma relação conflituosa entre o principal (acionistas de uma empresa) e os agentes (*stakeholder* contratados pelo principal para executar um serviço), onde a assimetria de informações entre as partes leva a comportamentos onde o agente nem sempre tomará decisões com o objetivo de maximizar o bem-estar do principal. Essa inevitável relação incorre em custos de agência, sendo esses a soma de gastos de monitoramento e gastos contratuais por parte do principal, além da perda residual causada pela diminuição do bem-estar dos proprietários da empresa.

Essa perspectiva da teoria da agência é adequada para se analisar a relação entre matriz e subsidiária presente em empresas multinacionais, já que é uma relação em que ambas as partes frequentemente possuem diferentes interesses, além da capacidade limitada da matriz de acompanhar as ações da subsidiária, com a matriz assumindo o papel de principal e a subsidiária o papel do agente (Kostova, Nell & Hoenen, 2016).

A tensão entre a matriz e suas subsidiárias é endêmica à organizações com grande descentralização e que delegam autoridade de tomada de decisões (Jensen & Meckling, 1995), e ocorre porque a distribuição de autoridade cria um certo nível de incerteza em relação à maneira como a subsidiária irá trabalhar, buscando atingir as metas da matriz ou utilizando sua autonomia para benefício próprio (Kostova *et al.* 2016), sendo reconhecido que subsidiárias de multinacionais seguem seus interesses próprios, e não os da sua matriz. (Mudambi & Pedersen, 2007).

Pode-se considerar o orçamento empresarial um elemento fundamental para o planejamento e o controle das empresas (Schiff & Lewin, 1970). Existem, porém, problemas não resolvidos relacionados a esse processo, como a criação de folgas orçamentárias (Horngren, 1982), onde os gestores intencionalmente criam obrigação adicional para os recursos em um orçamento, ou conscientemente subestimam a capacidade produtiva (Faria, 2011). Pode-se ainda encontrar diferenças no impacto da participação orçamentária em unidades locais e unidades estrangeiras de uma empresa multinacional, explicitando uma diferença entre as relações matriz e subsidiária local e matriz e subsidiária estrangeira. (Hassel & Cunningham, 1993).

O presente trabalho busca analisar o conflito de interesses presente na relação entre matriz e subsidiária estrangeira em empresas multinacionais durante a realização do processo orçamentário, dando ênfase à criação de folgas orçamentárias. O objetivo principal é entender o que motiva a relação de agência que pode existir durante a elaboração e o controle do orçamento de uma subsidiária de uma empresa multinacional no Brasil, bem como identificar como ocorre o conflito de interesses durante esse processo, especialmente pela criação de folgas orçamentárias.

Pela escassez de informações específicas ao conflito de interesses entre matriz e subsidiárias estrangeiras no processo orçamentário, será realizado um estudo de caso de caráter exploratório, buscando evidenciar informações relevantes que possam contribuir para um melhor entendimento do assunto.

2. Referencial Teórico

2.1 Teoria de Agência

O desenvolvimento da teoria de agência teve seu início durante o fim dos anos 1960 e início dos anos 1970, quando alguns economistas começaram a explorar o fenômeno do compartilhamento de riscos, tanto entre grupos, quanto entre indivíduos, e os problemas decorrentes de como esse compartilhamento pode ser afetado quando os grupos ou indivíduos possuem diferentes comportamentos a respeito desses riscos (Eisenhardt, 1989). De acordo com Eisenhardt (1989) com o tempo, a teoria foi se abrangendo, e começou a incluir em sua literatura o Problema de Agência, onde as partes de um acordo possuem diferentes objetivos, e isso se expande para a relação de agência proposta por Jensen e Meckling (1976), onde o principal delega um trabalho para o agente, que cumpre o determinado trabalho.

De acordo com Jensen e Meckling (1976), a relação de agência pode ser definida como um contrato onde o Principal emprega o Agente para executar algum serviço que envolva a delegação de direitos de decisão. Partindo do pressuposto que ambas as partes estão buscando a maximização de seu resultado, há a possibilidade de que o Agente não tome decisões visando a maximização do bem-estar do Principal. Isso ocorre porque os indivíduos são avessos ao risco e geralmente agem de acordo com os seus interesses (Eisenhardt, 1989).

Dada essa relação, surgem mecanismos com o objetivo de induzir o Agente a tomar as melhores decisões para o benefício do Principal, como o fornecimento de incentivos e o

monitoramento com o objetivo de limitar os desvios de interesse do Agente (Jensen & Meckling, 1976). A soma dos custos com incentivos e concessões contratuais, com monitoramento, e os custos residuais, que são aqueles relacionados à redução de bem-estar do principal, compõem o custo de agência (Jensen & Meckling, 1976). A estrutura de controle da empresa é um fator que se mostra relevante para os custos de agência, que são significativamente maiores conforme a participação da gestão na propriedade da empresa decai (Ang, Cole & Lin, 2000).

Eisenhardt (1989) divide a teoria de agência em duas correntes: A teoria de agência positivista, com maior ênfase em descrever mecanismos de governança que possam solucionar o problema de agência; e a teoria do principal-agente, que possui foco em estudar as relações entre principal e agente, transcendendo a relação entre acionista e alta gestão, e abrangendo diversas outras relações que possuam uma natureza semelhante, como as relações entre empregador e empregado, advogado e cliente, e comprador e fornecedor, com um foco no estudo de comportamentos e resultados.

Fama (1980) e Jensen e Fama (1983) relacionam a teoria de agência com a separação entre controle e propriedade, onde os tomadores de decisão não são os afetados pelo resultado das suas decisões. De acordo com Jensen e Fama (1983), a devida elaboração de contratos, e o correto cumprimento dos mesmos são capazes de mitigar os problemas de agência, reduzindo os custos relacionados ao monitoramento das decisões e aos incentivos à gestão.

2.2 Teoria de Agência aplicada à Empresas Multinacionais

A teoria de agência tem sido estudada sob diversas óticas, desde o seu desenvolvimento, tornando-se um pilar extremamente importante para diversos aspectos da pesquisa organizacional, e transcendendo a relação entre acionista e gestor estudada anteriormente. (Kostova *et al.* 2016). Roth e O'Donnell (1996) foram os primeiros a associar de forma direta a teoria de agência com a relação entre matriz e subsidiária, ao analisar a estratégia de compensação dos gestores de empresas subsidiárias. Como a estrutura da relação entre a matriz e as suas subsidiárias é estruturada de maneira em que a matriz delega trabalhos e responsabilidades para a subsidiária, essa relação pode ser considerada como uma relação entre principal e agente (Roth & O'Donnell, 1996). Como o principal, no caso a matriz, não possui conhecimento de tudo que acontece nas subsidiárias, ele não pode tomar todas as decisões, e acaba dependendo do conhecimento das subsidiárias para tal (Nohria & Ghoshal, 1994).

Uma vez existindo essa relação estrutural entre principal e agente, o conflito entre subsidiária estrangeira e matriz é agravado por três fatores: Distância cultural; o papel operacional e estratégico da subsidiária; e alinhamento individual entre as gestões (Roth & O'Donnell, 1996). A distância cultural, definida pelo grau das diferenças culturais entre o mercado em que a matriz atua e o mercado da subsidiária (Erez & Earley, 1993), tem relevância no agravamento da estrutura de agência, já que conforme a distância aumenta, a matriz fica mais dependente das informações fornecidas pela subsidiária, aumentando a assimetria informacional (Roth & O'Donnell, 1996).

Em relação ao papel operacional e estratégico, a subsidiária pode assumir o papel de Racionalização Global, onde a subsidiária é uma parte de um sistema global, e o papel de coordenação desse sistema reside nos gestores da matriz, tornando-a dependente tanto da matriz quanto das outras subsidiárias, e reduzindo a relação de agência; ou assumir o papel de Centralização Lateral, onde a subsidiária possui grande independência, por conta do seu conhecimento especializado e seu processo decisório próprio, agravando a relação de agência entre as partes (Roth & O'Donnell, 1996).

O último fator, o alinhamento individual entre as gestões, está relacionado ao alinhamento entre os interesses da matriz e da filial. Quanto maior o alinhamento, menor o conflito de interesses e menos grave a relação de agência, sendo o oposto disso verídico, caso o alinhamento entre os interesses da gestão seja menor (Roth & O'Donnell, 1996).

Chang e Taylor (1999) corroboram com a existência de uma relação de agência entre a matriz e suas subsidiárias, e propõem a existência de custos de agência derivados de tal relação, dando grande destaque às relações das diferenças culturais entre os gestores das subsidiárias e da cultura organizacional da matriz com o nível de controle empregado pela matriz. Como as diferentes culturas nas quais os indivíduos estão inseridos podem refletir nos seus valores de trabalho e nas suas atitudes, os gestores de subsidiárias estrangeiras possuem uma grande chance de tomar decisões que não estão de acordo com os objetivos da matriz, problema que pode ser agravado conforme a subsidiária cresce e se torna mais complexa. Além disso, a cultura da matriz se mostra um fator relevante de influência nessa relação, já que possui correlação com o nível de controle sobre as suas subsidiárias, uma vez que culturas mais etnocêntricas demonstram exercer mais controle sobre a cultura organizacional das subsidiárias, reduzindo os custos de agência (Chang & Taylor, 1999).

Além dos fatores culturais destacados por Chang e Taylor (1999), o papel operacional que a subsidiária assume no contexto global também possui influência tanto no nível quanto na forma como o controle é estabelecido, de forma que a relação de interdependência internacional entre matriz e subsidiárias influencia diretamente no tipo de uso de ferramentas de controle, sendo elas monetárias ou não. (O'Donnell, 2000).

2.3 Conflito de Interesses e Criação de Reservas no Processo Orçamentário

O orçamento empresarial é comumente aceito como um elemento fundamental para o planejamento e o controle das empresas (Schiff & Lewin, 1970), e o seu gerenciamento de forma correta pode trazer benefícios tangíveis e intangíveis para a mesma. Existem, porém, problemas não resolvidos relacionados ao processo orçamentário, como a criação de folgas orçamentárias (Horngren, 1982), que podem ser utilizadas por gestores para alcançar objetivos de benefício próprio, e que não necessariamente vão de acordo com os objetivos da companhia (Onsi, 1973).

Cyert e March (1963) propõem que a natureza negocial do orçamento participativo é responsável pela origem da folga orçamentária. Estudos subsequentes, como Dunk e Perera (1997), concluem que apesar dos gestores estarem cientes da oportunidade de criar folgas no orçamento, eles não necessariamente as criam, sugerindo a existência de outros fatores importantes, como moral, ética, e considerações sobre a própria carreira, que possuem influência sobre o processo.

Young (1985) sugere que a tolerância a risco é outro fator de importância na criação de folgas orçamentárias, onde um funcionário avesso a risco tem uma tendência maior a criação de folgas no orçamento que um funcionário não avesso, em linha similar com resultados obtidos anteriormente por Onsi (1983) que encontrou evidências que 80% dos gestores entrevistados criavam folgas orçamentárias como um mecanismo de proteção contra eventos incertos, dando suporte a sua sugestão de que os gestores podem utilizar o processo orçamentário como benefício próprio.

Young (1985) também encontra sugestões de que subordinados com mais informações que seus superiores tendem a produzir mais folgas, destacando o papel da assimetria de informações existente na criação de folgas orçamentárias. Os resultados de Chow, Cooper e Waller (1988) oferecem suporte para a sugestão, uma vez que encontram evidências de que a

existência ou não de assimetria de informação gera resultados diferentes na redução de folgas orçamentárias frente a sistemas de incentivo.

Outro fator relevante a se considerar na criação de folgas orçamentárias são as recompensas baseadas em alcance de metas, que fornecem incentivos à criação de folgas para maximizar os benefícios recebidos, e as recompensas futuras não necessariamente monetárias, derivadas de ganhos de reputação, principalmente quando o orçamento é utilizado como forma de avaliação de gestores (Webb, 2002). Webb (2002) também considera a relevância da longevidade desse processo, onde o ganho reputacional ao longo do tempo, pode ter grande influência nas decisões orçamentárias dos gestores beneficiados por ele.

Dados os fatores de incentivo a criação de folgas orçamentárias, derivados da geração de benefícios próprios por parte dos gestores, diversos estudos concluem que a estrutura de agência por ser aplicada às relações presentes no processo orçamentário (Baiman, 1990; Waller, 1994; Webb, 2002), principalmente ao incluir fatores como a reputação no ambiente organizacional (Webb, 2002).

3. Metodologia

O estudo em questão possui caráter descritivo, onde os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que haja interferência do pesquisador, ou seja, são analisados sem nenhum tipo de manipulação (Andrade, 2002), e a metodologia escolhida para sua realização foi o estudo de caso.

De acordo com Ventura (2007), o estudo de caso tem como objetivo a investigação de um caso específico, delimitado e contextualizado em tempo e lugar para que seja possível realizar uma busca circunstanciada de informações. Yin (2015) conclui que o estudo de caso é uma investigação empírica, que observa o fenômeno atuando dentro do seu contexto real, especialmente quando o fenômeno e o contexto não estão bem definidos.

Esse estudo se enquadra como um estudo único, ou de um caso singular, onde o foco da pesquisa está apenas em uma unidade, e o seu objetivo de investigação pode ser classificado como instrumental, onde se examina um caso para que se possa compreender melhor outra questão, possivelmente mais ampla, além de orientar estudos ou ser instrumento para pesquisas posteriores (Ventura, 2007).

O objeto de estudo delimitado para o caso é a filial de uma empresa multinacional Européia que atua principalmente na região Sudeste do Brasil. A empresa conta com aproximadamente 350 funcionários. Sua escolha deu-se pelo enquadramento de suas características nos requisitos necessários (ser a subsidiária de uma empresa multinacional sediada em outro país), e pela disponibilidade das informações necessárias para a realização do estudo.

Em relação à abordagem da coleta de dados, esta possui as características de uma pesquisa qualitativa, onde se busca analisar os dados de uma maneira não quantitativa, fornecendo uma maior profundidade para a análise do fenômeno estudado (Raupp & Beuren, 2006). Os procedimentos utilizados para a coleta dos dados são a observação e a realização de uma entrevista com foco inicial em se obter informações sobre a distância cultural entre a matriz e a subsidiária, sobre o papel operacional e estratégico da subsidiária no país, sobre a forma com que ocorre o alinhamento individual entre as duas gestões, e sobre a criação de folgas orçamentárias intencionais por gestores da matriz.

A entrevista foi realizada de acordo com uma estrutura estabelecida, caracterizando-se como entrevista de tipo focal, onde a entrevista é realizada em um curto período de tempo, seguindo um conjunto de perguntas elaboradas de forma antecipada, e conduzida de uma maneira que se assemelha a uma conversa informal (Yin, 2015).

Além da entrevista, a observação direta através da inserção e do acompanhamento do dia a dia da empresa atua como uma outra fonte de informações, permitindo conhecer o ambiente de trabalho e contribuindo para uma melhor avaliação das questões comportamentais envolvidas. Yin (2015) destaca que através da observação, de uma maneira mais informal, uma coleta de informações pode ser realizada enquanto ocorre a coleta de outros tipos de dados, através das entrevistas e da análise de documentos, por exemplo.

Para a entrevista, foi elaborado um simples questionário com poucas perguntas direcionadoras, deixando aberto para que o entrevistado discorra sobre os temas, e possibilitando o surgimento de novas perguntas durante a entrevista, mantendo a característica de entrevista focal proposta. O questionário foi elaborado da seguinte maneira:

Perguntas Direcionadoras	Objetivos
Como a distância cultural entre a matriz e a subsidiária afeta o processo orçamentário local?	Verificar se é identificada distância cultural pelo entrevistado e se os efeitos causados pela distância estão de acordo com os resultados obtidos por Chang e Taylor (1999).
Como você percebe os papéis operacionais e estratégicos da subsidiária no Brasil?	Identificar qual é a percepção do usuário a respeito dos papéis operacional e estratégico da empresa em que atua, e como isso pode afetar a maneira com que o processo orçamentário é conduzido.
Quais são os seus critérios para julgar o processo orçamentário como bem sucedido?	Identificar quais são os objetivos que o entrevistado está tentando alcançar com a elaboração do orçamento, bem como os seus objetivos durante as negociações com a matriz.
Existe a criação intencional de folgas no orçamento local? Se sim, qual o motivo dessa criação?	Comparar com os resultados de Onsi (1973) e de Schiff and Lewin (1968), além de entender quais os motivos comportamentais por trás da criação das folgas orçamentárias (Dunk e Perera (1997) e Young (1985))

A entrevista foi conduzida através de videoconferência, com duração aproximada de 23 minutos, e foi realizada com o gestor da área de planejamento orçamentário da empresa, responsável por supervisionar todo o processo orçamentário e reportar os números à matriz. O entrevistado trabalha nessa posição da empresa há sete anos, e conta com 20 anos de experiência na área.

A observação realizada se deu através da inserção e da participação direta no processo orçamentário da empresa, acompanhando remotamente as discussões iniciais dos cenários macroeconômicos para o próximo ano, as discussões sobre as proxies de crescimento da empresa, o rascunho inicial do orçamento realizado pelas diversas unidades de negócio, e a adequação do orçamento local ao orçamento proposto pela matriz; e acompanhando presencialmente as reuniões de orçamento realizadas entre a alta administração local, o time de planejamento orçamentário e os gestores de cada unidade de negócio.

4. Análise dos resultados

4.1 Observação do processo orçamentário da empresa

O processo orçamentário da empresa alvo do estudo de caso tem como seu início a decisão dos cenários macroeconômicos que serão adotados como base para a estruturação do orçamento do próximo ano, dando ênfase ao crescimento de vendas esperado e à inflação esperada para o período, mas também adotando premissas relevantes à variação dos custos diretos e aos fatores que afetam o payroll da empresa, como méritos, promoções e o dissídio esperado. Paralelamente a esse processo, os gestores de cada unidade de negócio são responsáveis por enviar uma prévia do orçamento esperado para suas respectivas áreas, detalhando o crescimento de vendas por cliente, e as mudanças esperadas na margem de contribuição da unidade de negócio.

Com essas informações, a área de planejamento orçamentário decide um *benchmark* para a empresa como um todo, representando a soma dos orçamentos de cada área, e o número que seria reportado à matriz. O *benchmark* é construído com o objetivo de ser conservador tanto no número de vendas quanto nas margens e no lucro, e de acordo com o gestor da área de planejamento orçamentário, não representa o número que a gestão acredita que será alcançado, mas sim um número muito menor, onde há a certeza de que será alcançado.

Os gestores de cada unidade de negócios apresentam detalhadamente à alta administração local o seu orçamento proposto, discutindo os fatores estratégicos levados em consideração para a composição do mesmo. Durante esse processo, o conservadorismo presente no resultado proposto pela maioria dos gestores foi notável.

A área de planejamento orçamentário fica então responsável por ajustar o orçamento de cada unidade de negócio para que o total da soma dos orçamentos chegue ao *benchmark* proposto para o total da empresa, demonstrando que o orçamento da empresa em questão também possui características de um processo *top-down*. Nesse processo de ajuste, todas as unidades de negócio tiveram seus números reduzidos, um reflexo do forte sentimento de conservadorismo presente na área. Para que a redução do resultado esperado das unidades de negócio não atue como uma criação de folga orçamentária para os gestores dessas unidades, que teriam mais facilidade em alcançar suas metas, a administração cria dois orçamentos diferentes, sendo um deles o “orçamento interno”, representando as metas para cada gestor das unidades de negócio, e o “orçamento externo”, que seria a versão a ser reportada para a matriz, e que representa o *benchmark*.

É então recebido pela área de planejamento orçamentário um “*guideline*”, que representa os valores esperados pela matriz para o orçamento local do próximo ano, realizado com base no resultado do ano atual com a adição de um fator de crescimento esperado pela matriz. O gerenciamento local ajusta somente as partes do “orçamento externo” que lhe beneficiam, como por exemplo aumentar o total orçado para a folha de pagamento para que seja igual ao proposto no *guideline*, se for maior que o orçado. Por fim, o “orçamento externo” é apresentado pela alta gestão local à matriz.

Dadas as características do processo, é possível considerar que a empresa adota um modelo de orçamento participativo, inicialmente *bottom-up*, onde os gestores de cada unidade de negócio realizam seu orçamento e contribuem para o orçamento final da empresa. Porém, ao decorrer do processo, a alta gestão local juntamente com a área de planejamento orçamentário possuem a liberdade de alterar o orçamento, para que o mesmo se enquadre no cenário da empresa que querem transmitir para a matriz.

Também é possível notar o forte conservadorismo que existe por parte da alta administração local durante todo o processo, onde o objetivo é de reportar a versão do orçamento mais conservadora possível, desde que sejam números aceitáveis pela matriz.

4.2 Resultado da Entrevista

1. Como a distância cultural entre a matriz e a subsidiária afeta o processo orçamentário local?

O entrevistado destacou que há uma grande diferença entre as culturas da matriz e da subsidiária brasileira, mas que essa diferença causa um impacto muito pequeno na forma como o processo orçamentário é conduzido pela empresa, onde a cultura da matriz favorece a pressão por mais volume de vendas, enquanto a pressão por lucratividade é proporcionalmente muito menor. De acordo com o entrevistado:

“[...] a diferença cultural entre a matriz e o *headquarter* é bastante grande, mas isso afeta, do ponto de vista orçamentário, muito pouco. Existe sempre uma pressão maior da matriz por volume, enquanto essa pressão por “lucratividade” é muito menor, mas é desproporcional à pressão por mais volume.”

De acordo com o entrevistado, o processo orçamentário é muito livre, onde a subsidiária “ignora” o *guidance* proposto pela matriz e trabalha apenas com as premissas locais para decidir o rumo do orçamento. Por conta desse fator de liberdade, onde há a falta de pressão da matriz, o entrevistado acredita que a distância cultural entre os dois países causa pouco impacto no processo, como pode ser verificado na seguinte fala do entrevistado:

“[...] matriz indica um *guidance*, ou seja, onde ela espera que a subsidiária chegue, a subsidiária ignora completamente este *guidance* e trabalha nas premissas locais para decidir o que faz sentido. Depois tem uma reunião para explicar as premissas desse *budget* e aí fica claro pra matriz quais são as premissas, e eles entendem o que faz e o que não faz sentido, mas de forma geral, o *guidance* é completamente ignorado. Por isso que eu te disse que a diferença de cultura é enorme, mas ela impacta pouco.”

Ao ser indagado sobre a experiência em relação ao impacto da distância cultural em outras empresas onde atuou, o entrevistado manifesta que sua experiência trabalhando em subsidiárias à matrizes de outras nacionalidades foi diferente. Segundo o entrevistado, nas empresas multinacionais inglesas e americanas nas quais trabalhou, o processo era muito mais organizado, onde a troca de informações ocorria com maior frequência e havia uma maior resistência por parte da matriz para aceitar o orçamento proposto pela subsidiária, enquanto a empresa atual, onde a matriz possui outra nacionalidade, o orçamento normalmente é aceito na primeira apresentação à matriz. Segundo o entrevistado:

“Talvez isso tenha a ver com o fato de nos outros países (EUA e Inglaterra), é bastante diferente o processo, o processo é mais organizado, e tem muito mais trocas de informações entre a matriz e a subsidiária, onde a subsidiária tem muito mais chance de colocar *inputs* sobre a situação do país, o que tá acontecendo etc., e o *budget* é efetivamente negociado. Então a subsidiária propõe o *budget* para matriz, ela invariavelmente recusa. A [empresa] deve ser o único lugar onde a matriz aceita isso de primeira.”

O entrevistado conclui que a liberdade que a empresa possui no processo e a facilidade com que a matriz aceita o orçamento local impactam diretamente na forma como o processo é

conduzido, porque permite que a empresa trabalhe de forma conservadora, com dois orçamentos, onde a versão conservadora é utilizada com a finalidade de ser reportada para a matriz e a versão “real” é utilizada como meta interna para as áreas de negócio, como pode ser visto na fala do entrevistado:

“[...] sabendo que a gente não deve, com exceção de *topline*, receita, a gente não deve ter um pedido maior da matriz, eu trabalho com dois orçamentos basicamente. Tem um orçamento de verdade, que é o que eu vou cobrar de cada uma das unidades de negócio e eu tenho um orçamento muito mais conservador que é o que eu vou reportar para matriz. É um trabalho um pouco diferente do que acontece nas outras empresas que eu trabalhei, porque lá você vai precisando entregar as cartas que você tem ao longo do caminho. Como aqui a gente não precisa entregar essas cartas, para não desestimular as unidades de negócio, e para que o orçamento não fique muito fácil de ser cumprido, a gente tem metas internas cobrando mais deles, em relação ao orçamento oficial.”

Apesar de o entrevistado manifestar que a distância cultural não impacta diretamente no orçamento local da empresa, pode-se extrair que a cultura da matriz é responsável por moldar grande parte do processo orçamentário local, já que influencia diretamente no nível de controle empregado pela matriz, em linha com parte dos resultados obtidos por Chang e Taylor (1999). A distância cultural presente entre as empresas do estudo, porém, não resultou em um maior nível de controle por parte da matriz, já que de acordo com o entrevistado, há um baixo nível de controle por parte da matriz.

2. Como você percebe os papéis operacionais e estratégicos da subsidiária no Brasil?

De acordo com o entrevistado, a subsidiária brasileira está, dependendo do impacto da variação cambial, entre a 7ª e a 12ª maior subsidiária da empresa em termos de receita, dentre uma lista de mais de 80 países, além de ser o maior mercado da América Latina. Apesar disso, os três maiores mercados da empresa concentram a maior parte da receita da empresa, proporcionalmente muito maior que a receita gerada pela subsidiária brasileira. Por conta dessa desproporção, o entrevistado acredita que o Brasil possui um importante papel de representatividade no mercado, com o objetivo de fortalecer a relação da empresa com grandes marcas num cenário global, e conquistar espaço e visualização no contexto da América Latina, o que justifica a cobrança da matriz por volume de vendas em vez de lucratividade. De acordo com o entrevistado:

“A subsidiária do Brasil é, dependendo do câmbio, entre a 7ª e a 12ª maior subsidiária da empresa, então ela tem um papel estratégico importante, até porque o Brasil é o maior mercado da América Latina, então é importante para a empresa estar bem representada no Brasil, entretanto, talvez os três maiores mercados concentram muito da receita da empresa. Aí vem uma hipótese minha de que a briga da matriz seja maior por rentabilidade nesse mercado, e que no Brasil, onde o mercado é proporcionalmente muito menor que esses, têm mais liberdade para ter resultados bons, como temos no momento, ou resultado não tão bons, sem que a matriz seja tão restritiva em relação a isso, e aí o incentivo para ganhar mercado é muito mais para atender clientes, estar próximo de clientes que são importantes em outros mercados, que ela efetivamente lucra.”

Seguindo a linha proposta por Roth e O'Donnell (1996), no quesito papel operacional e estratégico, a empresa se enquadra como tendo um papel de Centralização Lateral,

primariamente por conta do seu importante papel de representatividade para a América Latina, e pelo baixo nível de controle empregado pela matriz, que proporciona à subsidiária grande independência, resultando em um processo decisório próprio, e consequentemente agravando a relação de agência entre as partes.

O papel estratégico da subsidiária demonstra possuir grande impacto no seu processo orçamentário, pois se trata de outra variável, acompanhada pela cultura da matriz, que determinará o nível de controle da matriz sobre o processo orçamentário da subsidiária, em linha com os resultados obtidos por O'Donnell (2000). Isso pode indicar que a matriz, por não enfatizar a lucratividade da subsidiária brasileira, acredita que os custos de agência decorridos do uso de folgas no orçamento por parte da subsidiária são menores que o custo dos recursos que deveriam ser empregados para estabelecer um alto nível de controle sobre o orçamento.

3. Quais são os seus critérios para julgar o processo orçamentário como bem sucedido?

O entrevistado declarou que como atualmente não existe um nível de controle elevado por parte da matriz, não há grande cobrança durante as negociações entre a matriz e a subsidiária, e portanto, ele julga o processo como bem sucedido quando a matriz aceita o orçamento na primeira negociação, sem pedir alterações. Isso significa que o orçamento foi aprovado mesmo com o conservadorismo da gestão da subsidiária presente, ou seja, com folgas no orçamento, como pode ser verificado na fala do entrevistado:

“É que no caso, hoje, a gente tem pouca negociação, então o sucesso é eles (matriz) aceitarem a primeira versão, então eles darem o “ok” de primeira é um sucesso absoluto, e pedir alterações significa que talvez a gente tenha exagerado no conservadorismo, e isso acontece, mas em geral são mudanças pequenas e nada que impacte no grande esquema das coisas.”

Pode-se perceber que um dos objetivos dos envolvidos na criação do orçamento da subsidiária é justamente o de conseguir que a matriz aprove o orçamento com a maior quantidade de folgas que a subsidiária consiga incluir.

4. Existe a criação intencional de folgas no orçamento local? Se sim, qual o motivo dessa criação?

O entrevistado expôs que existe a criação intencional de folgas orçamentárias durante o processo de elaboração do orçamento por parte da alta administração da subsidiária e do gestor da área de planejamento orçamentário, e que o seu objetivo é o de facilitar ao máximo o alcance, pela empresa, da meta estabelecida. O entrevistado ainda mencionou que sempre que há a janela para a criação de folgas orçamentárias, o ideal é que elas fossem criadas.

“Elas (folgas orçamentárias) são feitas. Bom, de novo, a gente trabalha com dois orçamentos, um oficial, que é reportado para a matriz, e um paralelo. No paralelo a gente tenta trabalhar sem folgas, é realmente o nosso objetivo de onde a gente pretende chegar. No oficial, a gente trabalha com folgas basicamente porque a gente pode [...]. É assim, tentar criar, sempre, mas num cenário onde a matriz é mais agressiva com o budget, você acaba não tendo muito espaço para criar [...]. Então, basicamente, o objetivo de criar folgas é pro objetivo de criar uma meta mais fácil”

De acordo com o entrevistado, há uma cobrança interna por excelência e por um melhor resultado, mas é evitado ao máximo que isso acabe refletindo no orçamento reportado para a matriz, e por isso existem os dois orçamentos, “interno” e “externo”, utilizados pela empresa. Segundo o entrevistado:

“Então existe uma cobrança interna por excelência, por melhorias, mas a gente evita ao máximo que isso fique na versão oficial e formal.”

O entrevistado também manifestou que o motivo das folgas orçamentárias serem criadas é que não faria sentido a empresa se impor um “objetivo” maior se ela pode sempre ter um “objetivo” menor, mais fácil de ser atingido. Ele também menciona que como o sistema de bonificação da empresa é realizado com base no cumprimento dessas metas (orçamento), um outro motivo para a criação das folgas no orçamento seria a facilidade para o alcance do bônus, conforme pode ser observado na seguinte fala:

“É uma questão de que o objetivo cobrado, se você pode ter um objetivo mais fácil de ser atingido, não faz nenhum sentido você se auto-impor um objetivo maior, em especial porque isso tem efeitos para bônus, então quanto mais simples for o seu objetivo, mais fácil o atingimento desse bônus.”

Os resultados obtidos contrariam o proposto por Dunk e Perera (1997), de que os gestores não necessariamente criarão folgas orçamentárias mesmo que tenham a oportunidade, visto que o entrevistado expõe que um de seus objetivos durante o processo orçamentário é o de criar folgas orçamentárias sempre que houver a oportunidade.

Os motivos comportamentais por trás da criação de folgas orçamentárias, nesse caso, se concentram na geração de benefícios próprios por parte da gestão da subsidiária, onde os objetivos dos gestores não estão de acordo com os objetivos da matriz, configurando uma relação semelhante à do conflito de agência. Os resultados obtidos se alinham principalmente com as conclusões de Onsi (1983), dada a grande presença de conservadorismo na criação das folgas orçamentárias, e de Webb (2002), já que os motivos para a criação dessas folgas se concentram em ganhos monetários, através do bônus por alcance de metas, e ganhos de reputação, obtidos pelo fácil cumprimento das metas estabelecidas.

5. Considerações Finais

O estudo busca analisar o conflito de interesses presente na relação entre matriz e subsidiária estrangeira em empresas multinacionais durante os processos de elaboração e controle do orçamento, dando ênfase à criação de folgas orçamentárias por parte da subsidiária. O objetivo principal é entender quais os fatores que motivam a existência da relação de agência durante a elaboração e o controle do orçamento de uma subsidiária de uma empresa multinacional no Brasil, bem como identificar como ocorre o conflito de interesses durante esse processo, sob a ótica da criação de folgas orçamentárias. O trabalho foi desenvolvido através de um estudo de caso exploratório, possuindo como objeto de estudo uma empresa subsidiária à uma multinacional europeia, e utilizando da observação direta e da realização de uma entrevista para a coleta de informações.

Os resultados obtidos demonstram que a relação de conflito de agência presente no vínculo entre matriz e subsidiária é influenciada por fatores de distanciamento cultural e de percepção do papel operacional e estratégico da empresa subsidiária, semelhante o verificado por Roth e O'Donnell (1996) e Chang e Taylor (1999), principalmente através da influência dos níveis de controle da matriz sobre o orçamento da subsidiária. Isso permite que os gestores tomem decisões, ao nível de criação e controle do orçamento, que não visam necessariamente afetar de forma positiva o bem estar da matriz.

Também pode-se observar através dos resultados que o comportamento por parte dos gestores da subsidiária é o de tentar criar o máximo de folgas orçamentárias que conseguirem, comportamento derivado do forte sentimento de conservadorismo observado na matriz,

semelhante ao proposto por Young (1985), onde um dos fatores de influência para a criação de folgas orçamentárias é a aversão ao risco, e das motivações individuais da gestão, como a facilitação das metas por motivos de ganho de reputação e de bonificação, reforçando a conclusão de Webb (2002), de que uma das principais motivações para a criação de folgas orçamentárias pelos gestores é o ganho pessoal, seja ele tangível, como ganhos monetários baseados no cumprimento de metas, ou intangível, como o ganho reputacional dos gestores.

As conclusões observadas podem se mostrar relevantes à gestão de grandes empresas, em especial à gestão da matriz de empresas multinacionais, ao evidenciar os comportamentos da empresa subsidiária em relação à criação de folgas orçamentárias, às suas motivações, e ao determinar motivos e variáveis que afetam esse comportamento, como o nível de controle empregado pela matriz, a distância cultural entre as duas empresas e o papel operacional e estratégico da subsidiária. Cientes desses fatores, as empresas podem buscar por maneiras de reduzir a assimetria de informações existentes na relação com suas subsidiárias, e estabelecer melhores sistemas de controle.

Pode-se identificar no estudo duas principais limitações, sendo elas a amostra e o acesso reduzido à informações decorrente das restrições impostas pela pandemia causada pelo Coronavírus (COVID-19), que limitou a presença física do pesquisador na empresa por grande parte do processo, reduzindo a quantidade e a qualidade das informações obtidas através da observação direta.

A limitação relacionada à amostra compreende a opção por conduzir o estudo de caso em uma única empresa, contemplando uma única nacionalidade. Dada as grandes diferenças culturais entre as diversas nacionalidades disponíveis, trazer uma maior quantidade de empresas de uma mesma nacionalidade, ou um número maior de empresas de diferentes nacionalidades não apenas traz mais integridade e profundidade para as conclusões derivadas do estudo, como permite que sejam feitas comparações entre o fenômeno estudado em cada uma dessas empresas, trazendo uma outra camada de resultados relevantes para o tema.

Como sugestão de estudos futuros, há a realização de estudos semelhantes porém com diferentes escopos, compreendendo empresas de iguais ou diferentes nacionalidades, em maior ou igual número ao realizado neste estudo, para que seja possível aprofundar em como o fenômeno estudado é influenciado pela cultura da matriz. Além disso, podem ser realizados estudos que busquem entender de forma mais aprofundada o papel da assimetria de informações nessa relação, e possam identificar e interpretar os fatores que motivam as ações dos envolvidos no processo orçamentário da empresa subsidiária.

Referências Bibliográficas

Andrade, M. M. D. (2008). Como preparar trabalhos para curso de pós-graduação: noções práticas. In Como preparar trabalhos para curso de pós-graduação: noções práticas (pp. 150-150).

Ang, J. S., Cole, R. A., & Lin, J. W. (2000). Agency costs and ownership structure. *the Journal of Finance*, 55(1), 81-106.

Baiman, S. (1990). Agency research in managerial accounting: A second look. *Accounting, Organizations and Society*, 15(4), 341-371.

- Chang, E., & Taylor, M. S. (1999). Control in multinational corporations (MNCs): The case of Korean manufacturing subsidiaries. *Journal of Management*, 25(4), 541-565.
- Cheffins, B. R. (2020). What Jensen and Meckling Really Said About the Public Company. *Research Handbook on Corporate Purpose and Personhood*, University of Cambridge Faculty of Law Research Paper, (29).
- Chow, C. W., Cooper, J. C., & Waller, W. S. (1988). Participative budgeting: Effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. *Accounting Review*, 111-122.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm (Vol. 2, No. 4, pp. 169-187).
- Dunk, A. S., & Perera, H. (1997). The incidence of budgetary slack: a field study exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Erez, M., & Earley, P. C. (1993). Culture, self-identity, and work. Oxford University Press on Demand.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *The journal of law and Economics*, 26(2), 327-349.
- Faria, J. A. (2011). O Efeito da Assimetria de Informação na Folga Orçamentária: Um estudo experimental. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA. Recuperado em 08, julho, 2020, de <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/8587>.
- Hassel, L. G., & Cunningham, G. M. (1993). Budget effectiveness in multinational companies: An empirical examination of environmental interaction on cognitive and affective effects of two dimensions of budgetary participation. *Scandinavian Journal of Management*, 9(4), 299-318.
- Horngren, C. T. (1982). Cost accounting: A managerial emphasis. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

- Jensen, M. C., & Heckling, W. H. (1995). Specific and general knowledge, and organizational structure. *Journal of applied corporate finance*, 8(2), 4-18.
- Kostova, T., Nell, P. C., & Hoenen, A. K. (2016). A Contextualized Model of Headquarters-Subsidiary Agency Problems.
- Mudambi, R., & Pedersen, T. (2007). Agency theory and resource dependency theory: Complementary explanations for subsidiary power in multinational corporations. *Bridging IB theories, constructs, and methods across cultures and social sciences*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 1-16.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic management journal*, 15(6), 491-502.
- O'Donnell, S. W. (2000). Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network?. *Strategic management journal*, 21(5), 525-548.
- Onsi, M. (1973). Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review*, 48(3), 535-548.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 76-97.
- Roth, K., & O'donnell, S. (1996). Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective. *Academy of management Journal*, 39(3), 678-703.
- Schiff, M., & Lewin, A. Y. (1970). The impact of people on budgets. *The Accounting Review*, 45(2), 259-268.
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.
- Waller, W. S. (1994). Discussion of "Motivating truthful subordinate reporting: An experimental investigation in a two-subordinate context". *Contemporary Accounting Research*, 10(2), 721-734.
- Webb, R. A. (2002). The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4-5), 361-378.
- Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Bookman editora.
- Young, S. M. (1985). Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of accounting research*, 829-842.

