

Indicadores para análise de subsidiárias no exterior: one size fits all?

Elionor Farah Jreige Weffort

Samantha Meloni

Resumo:

O aumento de companhias multinacionais tem trazido muitos desafios para a Contabilidade. Por exemplo, esse tipo de empreendimento - cross-border - exige, cada vez mais informações contábeis para a tomada de decisão, especialmente no que concerne à avaliação de desempenho das subsidiárias no exterior. Um mesmo conjunto de indicadores pode servir de parâmetro para qualquer subsidiária, independente do país onde desenvolve suas atividades? Com isso, este artigo tem o objetivo de avaliar o nível de satisfação das subsidiárias quanto aos padrões adotados pela matriz. Trata-se de um estudo exploratório realizado em um empreendimento multinacional por meio de questionários enviados a subsidiárias escolhidas em dois idiomas diferentes.

Área temática: *Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos*

Indicadores para análise de subsidiárias no exterior: *one size fits all?*

Elionor Farah Jreige Weffort (Centro Universitário Álvares Penteado - Brasil) elijrweff@fecap.br

Samantha Meloni (Centro Universitário Álvares Penteado - Brasil) smeloni@yahoo.com

Resumo

O aumento de companhias multinacionais tem trazido muitos desafios para a Contabilidade. Por exemplo, esse tipo de empreendimento - cross-border - exige, cada vez mais informações contábeis para a tomada de decisão, especialmente no que concerne à avaliação de desempenho das subsidiárias no exterior. Um mesmo conjunto de indicadores pode servir de parâmetro para qualquer subsidiária, independente do país onde desenvolve suas atividades? Com isso, este artigo tem o objetivo de avaliar o nível de satisfação das subsidiárias quanto aos padrões adotados pela matriz. Trata-se de um estudo exploratório realizado em um empreendimento multinacional por meio de questionários enviados a subsidiárias escolhidas em dois idiomas diferentes.

Palavras chave: Gestão de Empreendimentos Multinacionais, Avaliação de Desempenho, Nível de Satisfação das Subsidiárias.

Área Temática: Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos.

Introdução

De 1750 a 1900, o capitalismo e a tecnologia conquistaram o globo e criaram uma civilização mundial. Com isso, a necessidade de informações que atendam a essa multiplicidade de usuários fica mais clara e provoca a criação de relatórios contábeis distintos de acordo com o país a ser analisado.

De acordo com Drucker (2003):

“A próxima revolução da informação já está a caminho. Mas ela não vai atingir as áreas em que os cientistas, executivos e a indústria da informação esperam encontrá-la. Não é uma revolução na tecnologia, nas máquinas ou no software. É uma revolução de conceitos”.

Diante dessa conjuntura, em empreendimentos multinacionais, muitas vezes empresas de um mesmo grupo adotam padrões contábeis diferentes em virtude de exigências locais.

Segundo Drucker (2003), “as pessoas não recebem um novo conhecimento de forma passiva; elas interpretam ativamente, adaptando-o às suas próprias situações e perspectivas”.

Assim sendo, é interessante estudar as diferentes decisões que podem ser tomadas dentro de uma mesma empresa, porém sob perspectivas, economias e situações diferentes, pois as informações não são estáticas no âmbito mundial, mesmo que façam parte de uma mesma empresa.

Com base na contextualização exposta acima surge o problema:

“Um mesmo conjunto de indicadores pode servir de parâmetro para qualquer subsidiária, independente do país onde desenvolve suas atividades? Qual o nível de satisfação das subsidiárias quanto à avaliação de desempenho realizada pela matriz?”

O objetivo proposto é avaliar o nível de satisfação das subsidiárias quanto aos padrões

adotados pela matriz.

Para alcançar esse objetivo foi desenvolvida uma pesquisa de campo junto a filiais de um empreendimento multinacional em dois países, onde questionou-se, entre outros aspectos:

- Os critérios de reconhecimento e mensuração de ativos imobilizados e diferidos;
- A origem desses critérios (legal, societária, outra);
- Os critérios utilizados na avaliação de desempenho dos gestores.

Serão tomadas como premissas, em função de estudos anteriores já os terem comprovado:

- A empresa objetiva sua continuidade na tomada de decisão sob as informações geradas;
- As informações geradas são consistentes e confiáveis;
- Países distintos adotam diferentes práticas contábeis.

A integração dos mercados e a expansão de empreendimentos multinacionais têm feito com que as empresas passassem a se preocupar não somente com os métodos de seu país local, mas também com de outros países. Justifica-se a presente pesquisa na medida em que pode auxiliar os envolvidos no processo de gestão de empreendimentos multinacionais a identificar pontos que demandam maior atenção, especialmente no que concerne à utilização de indicadores de desempenho de subsidiárias em países diferentes.

1. Gestão em empreendimentos multinacionais

Segundo Hendriksen & Breda (1999), “as discussões sobre objetivos contábeis podem focalizar um de três níveis da teoria da contabilidade: os níveis sintático, semântico e pragmático. O nível sintático preocupa-se com a sintaxe ou gramática da contabilidade; o nível semântico preocupa-se com seu significado; e o pragmático com seu emprego.”

As diferentes culturas podem focalizar o emprego intensivo de determinado nível em detrimento do outro e isto pode gerar divergências na elaboração dos relatórios contábeis.

Com isso, as características qualitativas devem ser claramente definidas, pois, segundo Hendriksen & Breda (1999), são elas as propriedades da informação necessárias para torná-la útil.

Ocorre que a contabilidade, em grande parte devido às diferenças culturais, sócio-econômicas, etc, se difere entre os países. A contabilidade anglo-saxônica, por exemplo, é muito distinta da européia, asiática, latino americana e muitos outros países do mundo.

Radebaugh e Gray (1997) mencionam que a contabilidade anglo-saxônica tende a ser relativamente menos conservadora e mais transparente se comparada à alemã, aos países latinos e ao Japão. As influências da colonização podem também definir as principais características da contabilidade em determinado país. Como exemplo, as influências coloniais da França e Bélgica são visíveis em vários países da África (Zaire, Senegal, por exemplo) e América do Sul (Argentina, Brasil, México, Peru), respectivamente. A contabilidade latina tende a ser mais conservadora quando comparada aos países anglo-saxões.

Choi *et. al.* (1999) classificam a cultura como sendo o pensamento que gera os valores e atitudes compartilhados por uma sociedade. Além disso, Hofstede (1984) identifica quatro dimensões culturais nacionais:

- Individualismo (*versus* coletivismo): é a preferência por ligações sociais mais distantes ao invés da proximidade;
- Distância do poder: é a extensão em que se dá a distribuição hierárquica do poder em instituições e organizações;
- Evitar a incerteza: é a mensuração do quão confortável a sociedade se sente quanto à ambigüidade e a incerteza futura;
- Masculinidade (*versus* feminilidade): é a mensuração dos privilégios através da visão tradicional masculina e feminina.

Baseado nesta análise, Gray (1998), propõe um *link* entre a cultura e a contabilidade, sugerindo quatro dimensões de valores contábeis, as quais impactam as práticas nacionais de reporte financeiro, como seguem:

- Profissionalismo *versus* controle estatutário: define a preferência pelo exercício de um julgamento profissional individual e por uma própria regulamentação profissional, em oposição a regulamentações legais prescritivas;
- Uniformidade *versus* flexibilidade: exibe a preferência pela uniformidade e consistência acima da flexibilidade em relação às circunstâncias;
- Conservadorismo *versus* otimismo: define a preferência por uma abordagem cautelosa para a mensuração, enfrentando a incerteza dos eventos futuros em substituição a um maior otimismo e uma abordagem de maior risco.
- Sigilo *versus* transparência: resulta na preferência da confidencialidade e da restrição da informação de negócio ao invés da evidenciação da informação ao público.

Além disso, Radebaugh & Gray (1997) também explicam que os sistemas e práticas contábeis podem influenciar e reforçar valores sociais. Assim sendo, pode-se talvez obter maiores características fundamentais do que as já obtidas através das análises entre as diferenças dos sistemas nacionais de contabilidade e reporte, para usuários internos e externos.

Roberts *et. al.* (1998), mencionam que as diferenças na utilização das práticas contábeis podem ter duas origens. Primeiramente, eventos similares podem ser reportados de maneiras diferentes por países distintos. Alguns motivos que explicariam tal acontecimento seriam regras diferentes para mensuração de ativos e passivos, por exemplo. A segunda situação que poderia originar diferenças na utilização das práticas contábeis é o reporte de diferentes eventos por países distintos. Por exemplo, diferentes regras na contabilidade podem gerar situações distintas entre os países. Os custos calculados de maneira distinta podem ser visualizados como o alcance de meta para um país e para outro como um montante a ser reduzido.

Muitas empresas são afetadas pelas diferenças entre as práticas contábeis internacionais. Uma companhia que ingressa no meio internacional deverá utilizar regras externas para a preparação de informações contábil-financeiras, utilizando práticas de outros países.

Com isso, a gestão das multinacionais deve proporcionar a criação e sustentação da capacidade organizacional das subsidiárias para que possam ser competitivas no mercado global.

Segundo Doz *et. al.* (1987), as características principais a serem desenvolvidas pela gestão no contexto dos empreendimentos multinacionais são:

- Eficiência em acordos executivos sobre as estratégias através das ações de controle das subsidiárias;
- Habilidade para modificar a natureza do relacionamento matriz-subsidiária, a fim de refletir mudanças no direcionamento das estratégias;
- Flexibilidade suficiente a fim de explorar oportunidades concretas, para antecipar problemas que poderão ocorrer de acordo com o contexto e a visão mundial.

A eficiência da execução do controle e da gestão das subsidiárias está fortemente relacionada à boa definição e ao bom entendimento das regras, tanto para as subsidiárias, quanto para a matriz, e uma definição balanceada de poder na tomada de decisão.

Alguns fatores podem auxiliar a matriz no controle de suas subsidiárias, tais como:

- Dependência de recursos da matriz por parte da subsidiária: tecnologia, gestão, exportações, financeiros;
- Compartilhamento das visões estratégica e competitiva.

Por outro lado, existem fatores que podem impedir a capacidade de controle das subsidiárias pela matriz:

- Aumento da autonomia à subsidiária com o passar do tempo;
- Presença de *joint ventures*, gerando controles não somente da matriz, mas também dos outros sócios;
- Regulamentações governamentais das subsidiárias diferentes da matriz.

Com isso, a matriz deve saber lidar com as características próprias de cada subsidiária, buscando a eficiência dos processos a fim de alinhar as regras de conduta e gestão globais e alcançar os resultados propostos.

2. Metodologia da pesquisa

Para alcançar o objetivo proposto para este artigo, foi realizada uma pesquisa de campo em uma empresa multinacional do setor de alimentos e bebidas. Esta companhia tem subsidiárias em 61 países, sendo a matriz localizada nos Estados Unidos. Foram escolhidas, para análise, duas dessas filiais, uma no Brasil, com faturamento bruto de aproximadamente R\$ 12 bilhões e outra na Inglaterra.

Nessas filiais foram aplicados questionários para os responsáveis pelos Ativos Imobilizado e Diferido da companhia, compostos de questões que abordassem os critérios de reconhecimento e mensuração dos ativos imobilizados e diferidos, os índices utilizados para a avaliação de desempenho pela matriz e a satisfação das subsidiárias com relação à utilização de tais índices. Foi composto de 19 perguntas, cinco delas abertas, cinco contendo escala de *Likert* e as demais fechadas, sendo realizado um pré-teste.

Com base nos questionários originalmente elaborados em português, foi feita uma versão em inglês para envio à subsidiária situada na Inglaterra. O questionário poderá ser estendido a mais filiais, inclusive abrangendo outras empresas multinacionais em estudos posteriores.

3. Resultados obtidos e análise

De acordo com a pesquisa, os critérios de reconhecimento de Ativos Imobilizados no Brasil são realizados sempre pelo regime de competência, sendo uma exigência legal da matriz, bem como da subsidiária. Porém, a contabilização torna-se diferente em termos locais e da matriz; na legislação brasileira, por exemplo, um ativo imobilizado somente é contabilizado se seu valor unitário exceder R\$ 326,61 FIPECAFI (2000). Já na legislação da matriz, um ativo imobilizado é contabilizado somente se seu valor ultrapassar US\$ 5.000,00. Com isso, a empresa é obrigada a ter um controle paralelo para a apuração dos ativos fixos.

Ainda com relação aos critérios de reconhecimento de Ativos Imobilizados, a Inglaterra também utiliza o regime de competência, sendo um critério legal local e também legal da matriz.

As normas do SFAS 34, 66, I67 e ARB 43 mencionam o seguinte parágrafo quanto ao reconhecimento do ativo imobilizado:

“O ativo fixo deve ser registrado ao custo histórico. Os custos de financiamento diretamente atribuíveis à construção de imobilizado devem ser capitalizados”.

Em nenhum momento da norma são citados valores mínimos para o reconhecimento do ativo fixo, fazendo com que a empresa fique responsável por determinar este valor de acordo com sua política.

Já a Lei n. 6.404/76, artigo 79, item IV, conceitua o Ativo Imobilizado como sendo:

“Os direitos que tenham por objeto bens destinados à manutenção das atividades da companhia e da empresa, inclusive os de propriedade industrial ou comercial”.

A mensuração dos Ativos Imobilizados ocorre igualmente nas duas subsidiárias analisadas: pelo custo histórico. Na Inglaterra, este critério tem origem legal, tanto para a matriz, quanto para a subsidiária. Já no Brasil, além de ter origem legal, também segue orientação para fins gerenciais.

O reconhecimento dos Ativos Diferidos também é realizado pelo regime de competência, tanto no Brasil quanto na Inglaterra, sendo para este último um critério com origem legal (subsidiária e matriz). No Brasil, representa uma origem legal e também gerencial.

A mensuração destes Ativos é executada com base no custo histórico no Brasil, tendo origem legal para a subsidiária e matriz. Já na Inglaterra, a mensuração dos Ativos Diferidos é realizada com base nos custos esperados, sendo uma exigência local.

Pode-se verificar que os dois países analisados possuem semelhanças e diferenças quanto aos critérios de reconhecimento e mensuração para ativos imobilizados e diferidos. Tais diferenças são claramente demonstradas na contabilidade, nos números e informações apurados.

Diante desse contexto, a análise de desempenho realizada pela matriz é realizada com base nos índices calculados de acordo com as práticas do país onde se situa a sede da multinacional.

Isto significa que todas as subsidiárias que apresentarem divergências entre as práticas contábeis do seu país local com o país da matriz, deverão ter um controle paralelo de suas informações.

Tal situação implica em uma mesma avaliação para todos os países, sem considerar a economia, cultura e desenvolvimento do país da subsidiária. O questionário abordou a questão da satisfação quanto a este ponto de análise de desempenho da matriz - *one size fits*

all? Em outras palavras, o mesmo critério de avaliação para todas as subsidiárias atende às expectativas dos avaliados?

Quanto à avaliação de desempenho, o questionário abordou os seguintes pontos:

- Quais os índices utilizados para avaliação de desempenho da subsidiária?;
- Os índices são determinados pela matriz ou pela própria subsidiária?;
- Na opinião do respondente, estes índices refletem a performance efetiva da subsidiária analisada? (concordam fortemente, concordam, discordam ou discordam fortemente)

Os resultados para a subsidiária situada no Brasil demonstraram que os índices utilizados para análise de desempenho são:

- ROA (Return on Asset): índice determinado pela matriz;
- ROE (Return on Equity): índice determinado pela matriz;
- ROGI: índice determinado pela matriz;
- Margem de Lucro: índice determinado pela própria subsidiária brasileira.

Para todos os índices, os respondentes concordam com a afirmativa que refletem a performance efetiva da subsidiária situada no Brasil.

A subsidiária situada na Inglaterra apresentou resultados semelhantes ao Brasil:

- ROA (Return on Asset): índice determinado pela matriz;
- ROE (Return on Equity): índice determinado pela matriz;
- Margem de Lucro: índice determinado pela matriz;
- Lucro líquido (budget x atual): índice determinado pela matriz.

Igualmente ao Brasil, os respondentes da Inglaterra concordam com a afirmativa que refletem a performance efetiva da subsidiária.

Conclusão

A pesquisa teve como objetivo avaliar o nível de satisfação das subsidiárias quanto aos padrões adotados pela matriz.

Mesmo com a divergência das normas entre os países de subsidiárias pertencentes a uma multinacional, as empresas mantêm um bom nível de satisfação com relação à avaliação de desempenho praticada pela matriz.

De acordo com esta pesquisa, a discrepância econômica e de desenvolvimento entre os países, principalmente entre os dois países analisados (Brasil e Inglaterra), não implica no alcance das metas impostas pela matriz.

Portanto, pode-se concluir que, como citado anteriormente neste artigo, a eficiência da execução do controle e da gestão das subsidiárias está fortemente relacionada à boa definição e ao bom entendimento das regras, tanto para as subsidiárias, quanto para a matriz, e uma definição balanceada de poder na tomada de decisão, e não relacionada ao desenvolvimento do país onde está situada a subsidiária.

Os resultados obtidos estão limitados a uma única empresa multinacional, com questionários

enviados a duas de suas subsidiárias. Estudos futuros poderão estudar filiais situadas em países diferentes destes estudados, bem como analisar mais de uma empresa multinacional. Torna-se interessante o estudo e aprofundamento da análise para outros aspectos de gestão de tais empreendimentos, tais como crenças e valores (cultura) dos gestores.

Referências

- CHOI, F.D.S.; FROST, C.A. & MEEK, G.K. (1999) - *International Accounting*. Prentice Hall International. 3ª Edição. USA.
- CVM - Comissão de Valores Mobiliários - www.cvm.gov.br
- DOZ, Y.L. & PRAHALAD, C.K. (1987) - *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. Free Press. USA.
- DRUCKER, P. (2003) - *Sociedade Pós-Capitalista*. Pioneira. São Paulo.
- FASB - *Financial Accounting Standards Board* - www.fas.org
- HENDRIKSEN, E.S. & BREDAS, M.F.V. (1999) - *Teoria da Contabilidade*. Editora Atlas. 5ª Edição. São Paulo.
- IASB - *International Accounting Standards Board* - www.iasb.org
- International Accounting Standards Board* (2002) - *Normas Internacionais de Contabilidade 2001*. IBRACON. São Paulo.
- FIPECAFI. IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E.R. [Et. Al.] (2000) - *Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações*. Editora Atlas. 5ª Edição. São Paulo.
- GRAY, S. J. (1998) - *Toward a Theory of Cultural Influences on the Development of Accounting Systems Internationally*. ABACUS, v. 24, p. 1-15, March 1998.
- HOFSTEDE, G. (1984) - *Cultures's Consequences: International Differences in Work - Related Values*. Sage. Beverly Hills.
- KPMG (2001) - *Comparações entre Práticas Contábeis - Accounting Practices Comparision*. DPP Brazil. São Paulo.
- NOBES, C. & PARKER, R. (1999) - *Comparative International Accounting*. Prentice Hall Europe. 5ª Edição. Londres.
- Price Waterhouse Coopers – Seminário sobre normas internacionais (CD).
- RADEBAUGH, L.H. & GRAY, S.J. (1997) - *International Accounting and Multinational Enterprises*. John Wiley & Sons. 4ª Edição. New York.
- ROBERTS, C.; WEETMAN, P. & GORDON (1998) - *International Financial Accounting - A Comparative Approach*. Financial Times Pitman Publishing. Londres.