

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

**AVALIAÇÃO DAS SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS EM
EMPREENDIMENTOS MULTINACIONAIS: UM ESTUDO DE
CASO**

São Paulo

2006

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

SAMANTHA MELONI

**AVALIAÇÃO DAS SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS EM
EMPREENDIMENTOS MULTINACIONAIS: UM ESTUDO DE
CASO**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito
para a obtenção do Título de Mestre em
Controladoria e Contabilidade Estratégica.

**Orientadora: Prof^a. Dr^a. Elionor Farah Jreige
Weffort**

São Paulo

2006

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Pro-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pro-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. Anisio Candido
Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

M528a

Meloni, Samantha

Avaliação das subsidiárias estrangeiras em empreendimentos multinacionais: um estudo de caso / Samantha Meloni. - - São Paulo, 2006. 115 f.

Orientador: Profa. Dra. Elionor Farah Jreige Weffort.

Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica .

1. Empresas multinacionais – Contabilidade. 2. Empresas multinacionais - Desempenho – Avaliação.

CDD 657.96

FOLHA DE APROVAÇÃO

SAMANTHA MELONI

AVALIAÇÃO DAS SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS EM EMPREENDIMENTOS MULTINACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

COMISSÃO JULGADORA:

Professora Doutora Sirlei Lemes
Universidade Federal de Uberlândia

Professor Doutor Antônio Benedito Silva Oliveira
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

Professora Doutora Elionor Farah Jreige Weffort
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professora Orientadora – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 08 de maio de 2006

**“Aos meus pais, Carlos e Estela, e à minha
irmã Samara, pelo incentivo diário.”**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me proporcionado saúde e determinação para a conclusão deste curso.

Agradeço de maneira especial à professora Doutora Elionor Farah Jreige Weffort, que sempre me auxiliou com idéias valiosas, bem como com críticas e sugestões que enriqueceram meu trabalho.

Agradeço aos professores Doutores Antônio Benedito Silva Oliveira e Sirlei Lemes pelo apoio oportuno e pelos esforços dispendidos.

Meus agradecimentos à empresa que me proporcionou a oportunidade de realizar esta pesquisa, pelo envio de respostas aos questionários.

Por último, agradeço especialmente à minha mãe por acreditar na realização deste título, pelas horas de compreensão e apoio.

“A satisfação está no esforço e não apenas na realização final.”

Gandhi

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. Para analisar o desempenho de suas subsidiárias, a matriz, na maioria das vezes, define uma norma contábil a ser utilizada. As adaptações dos gestores das subsidiárias estrangeiras às práticas contábeis do país da matriz podem gerar insatisfação quanto à avaliação de desempenho. Esta dissertação tem o objetivo de analisar, do ponto de vista de percepção dos gestores, os fatores que impactam a análise de desempenho de subsidiárias estrangeiras pela matriz em um determinado empreendimento multinacional. A pesquisa foi realizada por meio de questionários enviados a 28 subsidiárias, além da matriz, com o intuito de analisar a percepção dos gestores quanto à avaliação de desempenho. Algumas variáveis foram relacionadas a fatores na busca de conciliar a percepção dos gestores com características do país em que se situam. Os resultados evidenciaram que a percepção dos gestores da variável tradução da moeda está relacionada à inflação do país, ou seja, quanto maior a inflação do país, maior a insatisfação dos gestores. De forma oposta, a percepção dos gestores não apresentou relação com o câmbio do país. A percepção dos gestores quanto ao cenário econômico não pôde ser relacionada a nenhum dos fatores analisados, tais como PIB, investimentos externos, exportações e importações. Quanto aos critérios de reconhecimento e mensuração dos ativos fixos e intangíveis, a percepção dos gestores pode estar relacionada ao valor mínimo local para reconhecimento, pois os ajustes impactam o resultado das subsidiárias. E, por último, a percepção dos gestores quanto à variável impostos pode estar relacionada à carga tributária do país. De maneira geral, os países que possuem forte influência da contabilidade fiscal na contabilidade financeira poderiam se sentir prejudicados, pois estariam mais distantes das práticas contábeis seguidas pela matriz.

Palavras-Chave: Empresas multinacionais – Contabilidade. Empresas multinacionais - Desempenho – Avaliação.

ABSTRACT

The increase of multinational companies has brought many challenges for the Accounting. For example, this type of enterprise – cross-border – demands over and over accounting information for the management decision, especially in the performance evaluation of the foreign subsidiaries. In order to analyze performance evaluation of their subsidiaries, headquarters, most of the time, define an accounting standard to be used. The foreign subsidiaries managers' adaptation on accounting standards of the headquarters country may generate discontent about performance evaluation. With this, this dissertation has the objective, according managers' perception, to analyze the factors that impact performance evaluation of foreign subsidiaries by headquarters in a multinational enterprise. The research was done through surveys sent to 28 subsidiaries, beyond the headquarters, in order to analyze the perception of the managers about performance evaluation. Some variables were related to the factors in order to conciliate the perception of the managers with characteristics of their country. Results evidenced that the perception of the managers in the currency translation variable is related to the inflation of the country, or either, how much bigger the inflation of the country, worst satisfaction managers will have. In contrast of this, the perception of the managers did not present relation with the exchange of the country. The perception of the managers about the economic scenario could not be related of any analyzed factors, such as the GIP, external investments, exportations and importations. About the criteria of recognition and measurement of the fixed and intangible assets, the perception of the managers could be related to the local minimum value for recognition, therefore the adjustments change the result of the subsidiaries. And, finally, the perception of the managers about tax variable could be related to the tax burden of the country. In general, the countries that have strong influence of the fiscal accounting in the financial accounting could felt wronged, because they would be more distant of the accounting practices followed by the headquarters.

Key-words: Multinational enterprises – Accounting. Multinational enterprises - Performance – Evaluation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Influências físicas e societárias nos negócios internacionais.....	25
Figura 2 – Recursos e contribuições dos empreendimentos multinacionais.....	26
Figura 3 – Estilo de desenvolvimento de subsidiárias: visão gerencial.....	30
Figura 4 – Ciclo de avaliação de desempenho.....	33
Figura 5 – Cultura e modelos contábeis	43
Figura 6 – Visão teórica das principais interações do modelo contábil	45
Figura 7 – Exemplos de tópicos da contabilidade internacional.....	47
Figura 8 – O processo de pesquisa.....	55
Figura 9 – Escala proposta para o questionário	62
Figura 10 – Países analisados: grupo geográfico América Latina	64
Figura 11 – Países analisados: grupo geográfico África	64
Figura 12 – Países analisados: grupo geográfico Ásia-Pacífico	65
Figura 13 – Países analisados: grupo geográfico Europa.....	65
Figura 14 – Países analisados: grupo geográfico América do Norte	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características básicas da contabilidade financeira	50
----------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentual da amostra com relação à população (países analisados)	66
Tabela 2 – Variáveis da pesquisa (I)	67
Tabela 3 – Variáveis da pesquisa (II)	67
Tabela 4 – Teste de cruzamento	71
Tabela 5 – Avaliação de desempenho: percepção da matriz (média ponderada)	74
Tabela 6 – Avaliação de desempenho: percepção das subsidiárias (média ponderada)	75
Tabela 7 – Avaliação de desempenho: variação da percepção entre matriz e subsidiárias (média ponderada)	77
Tabela 8 – Avaliação de desempenho: variação da percepção entre países (média ponderada)	79
Tabela 9 – Avaliação de desempenho: variação da percepção entre grupos geográficos (média ponderada)	94

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 – Cálculo dos valores esperados	71
Equação 2 – Quantidade Q^2	71
Equação 3 – Região crítica.....	72
Equação 4 – Nível de significância.....	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparação da percepção quanto à análise de desempenho entre matriz e subsidiárias.....	77
Gráfico 2 – Percepção geral das subsidiárias quanto à análise de desempenho	80
Gráfico 3 – Percepção das subsidiárias quanto ao impacto da tradução da moeda na análise de desempenho	81
Gráfico 4 – Percepção dos gestores quanto à análise de desempenho: relação entre tradução da moeda e inflação	83
Gráfico 5 – Percepção dos gestores quanto à análise de desempenho: relação entre tradução da moeda e câmbio	83
Gráfico 6 – Percepção das subsidiárias quanto ao impacto do cenário econômico na análise de desempenho	84
Gráfico 7 – Percepção dos gestores quanto à análise de desempenho: relação entre cenário econômico e PIB.....	85
Gráfico 8 – Percepção dos gestores quanto à análise de desempenho: relação entre cenário econômico e investimentos externos.....	86
Gráfico 9 – Percepção dos gestores quanto à análise de desempenho: relação entre cenário econômico e importações/exportações	86
Gráfico 10 – Percepção das subsidiárias quanto ao impacto do critério de reconhecimento do ativo fixo na análise de desempenho	87
Gráfico 11 – Percepção das subsidiárias quanto ao impacto do critério de mensuração do ativo fixo na análise de desempenho	88
Gráfico 12 – Percepção das subsidiárias quanto ao impacto do critério de reconhecimento do ativo intangível na análise de desempenho.....	90
Gráfico 13 – Percepção das subsidiárias quanto ao impacto do critério de mensuração do ativo intangível na análise de desempenho.....	91
Gráfico 14 – Percepção das subsidiárias quanto aos impostos na análise de desempenho	92
Gráfico 15 – Percepção geral das subsidiárias quanto à análise de desempenho por grupo geográfico.....	95
Gráfico 16 – Análise estatística de Kruskal-Wallis: percepção dos grupos geográficos	96
Gráfico 17 – Análise estatística de Chi-Square: valores culturais Hofstede e percepção dos gestores.....	98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	17
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	20
2 REVISÃO CONCEITUAL	22
2.1 ASPECTOS GERAIS DA GESTÃO EM EMPREENDIMENTOS MULTINACIONAIS	22
2.1.1 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DE EMPREENDIMENTOS MULTINACIONAIS	23
2.1.2 RELAÇÃO ENTRE MATRIZ E SUBSIDIÁRIAS	27
2.1.3 CULTURA NA GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS MULTINACIONAIS	30
2.2 CONTABILIDADE E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPREENDIMENTOS MULTINACIONAIS	32
2.2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPREENDIMENTOS MULTINACIONAIS	32
2.2.2 OBJETIVOS DA CONTABILIDADE	38
2.2.3 DIFERENÇAS NAS PRÁTICAS CONTÁBEIS ENTRE OS PAÍSES	44
2.2.4 ALGUNS ASPECTOS DA CONTABILIZAÇÃO DE ATIVOS	49
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	55
3.1 TIPO DE PESQUISA	56
3.2 ESTUDO DE CASO	56
3.2.1 ESCOLHA DA COMPANHIA	57
3.2.2 DEFINIÇÃO DO INSTRUMENTO PARA COLETA DOS DADOS	58
3.2.3 AMOSTRA	63
3.3 VARIÁVEIS	66
3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	68
4 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE	70
4.1 TESTES DE CRUZAMENTO	70
4.1.1 CRUZAMENTOS REALIZADOS	70
4.1.2 TESTES NÃO-PARAMÉTRICOS	72
4.2 PERCEÇÃO DA MATRIZ NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE SUAS SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS	73
4.3 PERCEÇÃO DAS SUBSIDIÁRIAS EM SUA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	74
4.4 IMPACTO DAS DIFERENTES PRÁTICAS CONTÁBEIS ENTRE OS PAÍSES NA GESTÃO	76
4.4.1 MATRIZ POSSUI PERCEÇÃO DIFERENTE DAS SUBSIDIÁRIAS QUANTO À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	76
4.4.2 SUBSIDIÁRIAS DE PAÍSES DISTINTOS POSSUEM PERCEÇÕES DIFERENTES ENTRE SI QUANTO À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	78
4.4.3 PERCEÇÃO DOS GESTORES QUANTO À TRADUÇÃO DA MOEDA	80
4.4.4 PERCEÇÃO DOS GESTORES QUANTO AO CENÁRIO ECONÔMICO	84
4.4.5 PERCEÇÃO DOS GESTORES QUANTO À MENSURAÇÃO E AO RECONHECIMENTO DO ATIVO FIXO	87

4.4.6	PERCEÇÃO DOS GESTORES QUANTO À MENSURAÇÃO E AO RECONHECIMENTO DO ATIVO INTANGÍVEL	89
4.4.7	PERCEÇÃO DOS GESTORES QUANTO AOS IMPOSTOS	92
4.4.8	PERCEÇÃO DOS GRUPOS GEOGRÁFICOS QUANTO À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	93
4.5	CULTURA RELACIONADA À PERCEÇÃO DOS GESTORES.....	97
<u>5 CONCLUSÃO.....</u>		99
<u>REFERÊNCIAS</u>		103
<u>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENVIADO À MATRIZ</u>		107
<u>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ENVIADO ÀS SUBSIDIÁRIAS</u>		109
<u>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DE VALORES CULTURAIS (ENVIADO À MATRIZ E SUBSIDIÁRIAS)</u>		112

1 INTRODUÇÃO

O aumento do volume do comércio mundial de bens e serviços e do fluxo diário de capitais, ocasionado especialmente pela expansão da tecnologia e diminuição dos preços na área de comunicação, proporcionou maior oportunidade na criação de empreendimentos multinacionais.

Esse tipo de negócio passou a ter novos tipos de controles gerenciais, como por exemplo, a avaliação das empresas subsidiárias no exterior com base nas informações contábeis. Como consequência, surge a necessidade de informações que atendam à multiplicidade de usuários localizados nas diversas subsidiárias das empresas multinacionais, provocando a criação de relatórios contábeis distintos de acordo com o país a ser analisado.

Torna-se 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, ou seja, mesmo se tratando de um único empreendimento multinacional, cada subsidiária possuirá cultura, economia e padrões sociais diferentes.

Nesse contexto, surge o tema do presente trabalho: a avaliação das subsidiárias estrangeiras em empreendimentos multinacionais, em que a percepção dos gestores, tanto das subsidiárias quanto da matriz, será mensurada a fim de se buscar os pontos que interferem em sua avaliação de desempenho.

Portanto, o critério de avaliação de desempenho em empreendimentos multinacionais constitui um item de grande discussão no contexto dos negócios e

esta pesquisa busca um melhor entendimento para algumas das práticas contábeis divergentes entre os países.

Neste capítulo, será tratado o problema deste estudo, bem como sua justificativa, objetivos e organização do trabalho.

1.1 Definição do problema

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.

No ambiente internacional, as questões de gestão, contabilidade, cultura, legislação etc, tornam-se cada vez mais complexas de acordo com as variáveis internas e externas à organização. Por isso, de acordo com Nobes e Parker (1998, p. 496), nos empreendimentos multinacionais, o sistema de controle gerencial deve ser muito bem planejado para não se tornar mais complicado que a própria operação da empresa.

Autores como Choi e Mueller (1992, p. 505) verificaram o problema que será tratado neste trabalho e aplicaram um questionário abrangendo oito categorias de análise de empresas multinacionais, dividindo as respostas em duas categorias de análise: as empresas dos Estados Unidos e as demais. Os autores pesquisaram os objetivos do sistema de avaliação de *performance*, os critérios de *performance*, a volatilidade da moeda, a avaliação de *performance*, problemas no ambiente organizacional, padrões de *performance* e satisfação com os sistemas de avaliação existentes.

Choi e Czechowicz (1983, p. 14) analisaram a avaliação de performance em subsidiárias e identificaram grande complexidade no tema, concluindo ser impossível desenvolver um sistema que seja completo e evidencie a verdadeira performance de acordo com a economia das subsidiárias estrangeiras.

Borkowski (1993, p. 129), com base em sua pesquisa sobre a avaliação de performance em subsidiárias estrangeiras, defende a idéia de que empresas multinacionais devem ter um tratamento diferenciado para avaliação de performance quando comparadas a empresas domésticas. Conclui que a avaliação de performance é afetada pelo tipo de método de *transfer pricing* utilizado em empresas domésticas, ao contrário dos empreendimentos multinacionais.

Essas três pesquisas serão tratadas na página 35 deste trabalho.

Neste contexto, o presente estudo busca estudar o seguinte problema: quais os fatores que impactam, na percepção dos gestores, a avaliação de desempenho de subsidiárias estrangeiras pela matriz em um determinado empreendimento multinacional?

1.2 Justificativa do estudo

O estudo pode ser justificado por meio de duas dimensões: construção do conhecimento científico e aplicação prática.

Contribui para a construção do conhecimento científico na medida em que a pesquisa traz novas informações na análise de satisfação das subsidiárias quanto à avaliação de desempenho dos gestores realizada pela matriz. Como citado anteriormente, a pesquisa busca quais os fatores que possuem relação com a satisfação dessas subsidiárias.

Existem diversos trabalhos nacionais e estrangeiros que comparam as práticas contábeis de reconhecimento, mensuração e evidenciação entre os países e que tratam das características dos empreendimentos multinacionais sem abordar especificamente as dificuldades relacionadas à avaliação de desempenho de subsidiárias, como por exemplo o de Radebaugh e Gray (1997, p. 87). No entanto, são raras as pesquisas que abordam o reflexo dessas diferenças no âmbito gerencial. A exemplo disso, Lindholm (2000, p. 45) e Yu (2005, p. 213) analisaram o gerenciamento de *performance* e as relações entre subsidiárias de acordo com normas contábeis¹ estabelecidas pela matriz.

Lindholm (2000, p. 45), por exemplo, realizou uma pesquisa acerca da transferência de características entre os países no contexto de uma multinacional. O autor analisou o gerenciamento de *performance* apenas no processo ligado a recursos humanos, não envolvendo, por exemplo, a área contábil e financeira da empresa.

Já Yu (2005, p. 213) examinou as relações entre as subsidiárias de uma empresa multinacional com sede em Taiwan de acordo com as regras e normas contábeis estabelecidos pela matriz. Com a utilização de análise de regressão, foi evidenciado que os diferentes tipos de indústria, grau de integração entre a matriz e as subsidiárias, localização e grau de dependência das subsidiárias com relação à matriz constituem os mais importantes fatores que promovem a satisfação dos gestores das subsidiárias com relação às atividades realizadas para atender aos objetivos da empresa.

O estudo também contribui para a aplicação prática, pois existe um grande número de multinacionais e subsidiárias hoje no mundo; com isso, a pesquisa pode

¹ Neste trabalho, o termo “norma” será utilizado para se referir às práticas contábeis; já o termo “padrão”, será utilizado para procedimentos adotados internamente pela empresa.

auxiliar os envolvidos no processo de gestão desses empreendimentos multinacionais a identificar pontos que demandam maior atenção, especialmente no que concerne à utilização de indicadores de desempenho de subsidiárias em países diferentes.

1.3 Objetivos da pesquisa

O objetivo principal do presente trabalho é analisar os fatores que impactam a análise de desempenho de subsidiárias estrangeiras pela matriz em um determinado empreendimento multinacional.

De forma complementar, foram estabelecidos objetivos específicos a esta pesquisa com base na literatura apresentada no capítulo 2:

- ➔ Analisar as dificuldades e peculiaridades do ponto de vista da matriz estudada na avaliação de desempenho de suas subsidiárias estrangeiras;
- ➔ Analisar as dificuldades e peculiaridades do ponto de vista das subsidiárias do empreendimento multinacional estudado quanto às normas contábeis adotadas pela matriz como base para avaliação de desempenho;
- ➔ Comparar a percepção da matriz e de suas subsidiárias estrangeiras quanto às dificuldades na avaliação de desempenho em um determinado empreendimento multinacional.

Existem limitações neste estudo, as quais serão tratadas ao final do capítulo 3 desta dissertação.

Serão tomadas como premissas, em função de estudos anteriores (por exemplo, IUDÍCIBUS, 2004; NOBES, 1998; RADEBAUGH; GRAY, 1997):

- ➔ 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.

1.4 Organização do estudo

O texto foi estruturado em uma seqüência ordenada, de forma a facilitar o acesso do leitor aos resultados obtidos, descrita a seguir:

Capítulo 1 – Introdução

Objetivos: (a) definir o problema; (b) justificar o presente estudo; (c) definir o objetivo principal e os específicos da pesquisa.

Capítulo 2 – Revisão conceitual

Objetivos: (a) aprofundar os conceitos de gestão em empreendimentos multinacionais, tais como relação entre matriz e suas subsidiárias e cultura; (b) conceituar a contabilidade na avaliação de empreendimentos multinacionais, citando seus objetivos, as diferenças na utilização das práticas contábeis entre os países e alguns aspectos da contabilização de ativos.

Capítulo 3 – Metodologia da pesquisa

Objetivos: (a) evidenciar o tipo de pesquisa; (b) definir e apresentar o estudo de caso; (c) explicar as variáveis selecionadas; (d) esclarecer as limitações do estudo.

Capítulo 4 – Resultados obtidos e análise

Objetivo: analisar (a) a percepção da matriz na avaliação de desempenho das subsidiárias; (b) a percepção das subsidiárias em sua avaliação de desempenho; (c) o impacto das diferentes práticas contábeis entre os países e grupos geográficos quanto aos padrões adotados pela matriz para avaliação de desempenho dos gestores por meio das variáveis: tradução da moeda, cenário econômico, critérios de reconhecimento e mensuração de ativos fixos e intangíveis, impostos.

Conclusão

Objetivo: resgatar os objetivos propostos no capítulo 1, de modo a constatar se foram efetivamente alcançados e se guardam coerência com os resultados obtidos no estudo.

2 REVISÃO CONCEITUAL

Este capítulo serve de arcabouço conceitual para alcançar os objetivos propostos, permitindo, entre outros, o desenho da pesquisa e a análise dos resultados.

As questões abordadas neste capítulo abrangem a gestão em empreendimentos multinacionais, especificando alguns conceitos e características desses empreendimentos, a relação entre matriz e subsidiárias, a cultura e a avaliação de desempenho. Além disso, são apontadas características da contabilidade como base de avaliação de desempenho em multinacionais, abordando os objetivos da contabilidade e as principais diferenças na utilização de práticas contábeis entre os países. No empreendimento multinacional estudado, utiliza-se a contabilidade financeira como base para avaliação de desempenho, o que justifica o destaque dado a alguns conceitos, tais como a convenção da materialidade e o princípio do custo como base de valor, bem como conceitos sobre ativo imobilizado e intangível.

Em pesquisa preliminar a este trabalho, foi identificada a relevância dos itens de ativo envolvendo o imobilizado e intangível, dado seu impacto nos indicadores – ROA (*Return of Assets*) e ROE (*Return on Equity*), por exemplo – bem como as diferenças entre as práticas dos países em sua utilização.

2.1 Aspectos gerais da gestão em empreendimentos multinacionais

Os empreendimentos multinacionais correspondem às companhias que ultrapassam fronteiras em suas transações e que possuem uma ou mais

subsidiárias. A gestão neste tipo de empreendimento, bem como nos outros tipos, deve ser cuidadosamente traçada a fim de não gerar descontentamento por parte das subsidiárias e gerar maiores resultados para a matriz.

2.1.1 Conceito e características de empreendimentos multinacionais

Há uma variedade de termos utilizados para descrever companhias que estão envolvidas em negócios internacionais, como por exemplo, empreendimentos multinacionais (MNE's), corporações multinacionais (MNC's) e corporações transnacionais (TNC's). De acordo com Radebaugh e Daniels (1998, p. 18), o termo corporações multinacionais é utilizado na área de negócios internacionais, sendo sinônimo de empreendimentos multinacionais, ou seja, companhias que possuem uma visão global do mercado e da produção internacional. Já as companhias transnacionais são definidas como companhias gerenciadas nacionalmente, porém em diferentes países. Pode também significar as organizações nas quais a capacidade e as contribuições podem ser diferentes de acordo com o país, porém, são desenvolvidas e compartilhadas em um sistema de operações integradas, a fim de estarem preparadas para todos os ambientes em que operar.

De acordo com Radebaugh e Gray (1997, p. 24), os empreendimentos multinacionais são as companhias que possuem a visão mundial de produção na busca de matérias-primas, componentes e de mercado final. Os autores mencionam que não há um consenso de quanto das vendas, ativos, lucros e empregados deveriam estar situados no exterior para que a empresa seja considerada finalmente

uma multinacional, porém algo inferior a 10% destes indicadores provavelmente seria suficiente para desqualificar a companhia do grupo das multinacionais.

Os autores Radebaugh e Gray (1997, p. 22) mencionam que além disso, negócios internacionais constituem todas as transações entre companhias que envolvam dois ou mais países. Estas transações podem se referir exclusivamente ao setor privado ou também envolver o setor público.

Griffin e Pustay (1999, p. 8) mencionam que qualquer transação de negócios entre partes situadas em mais de um país corresponde a um negócio internacional. De acordo com Radebaugh e Daniels (1998, p. 9), as empresas multinacionais são companhias que possuem uma visão global do mercado e da produção internacional. Porém, pode ser difícil determinar em que momento a companhia passa a ter essa visão.

Ainda segundo Radebaugh e Gray (1997, p. 9), há quatro principais fatores operacionais que devem ser considerados pelas empresas para ingressar no ambiente internacional:

- ➔ Expansão das vendas;
- ➔ Aquisição de recursos;
- ➔ Diversificação de recursos de vendas e suprimentos; e
- ➔ Diminuição do risco competitivo.

Estes fatores devem estar alinhados à missão (o que a companhia pretende fazer e se tornar a longo prazo), aos objetivos (pontos específicos a serem alcançados para o cumprimento da missão) e à estratégia (os meios para se chegar aos objetivos) da empresa, conciliados com o ambiente internacional competitivo.

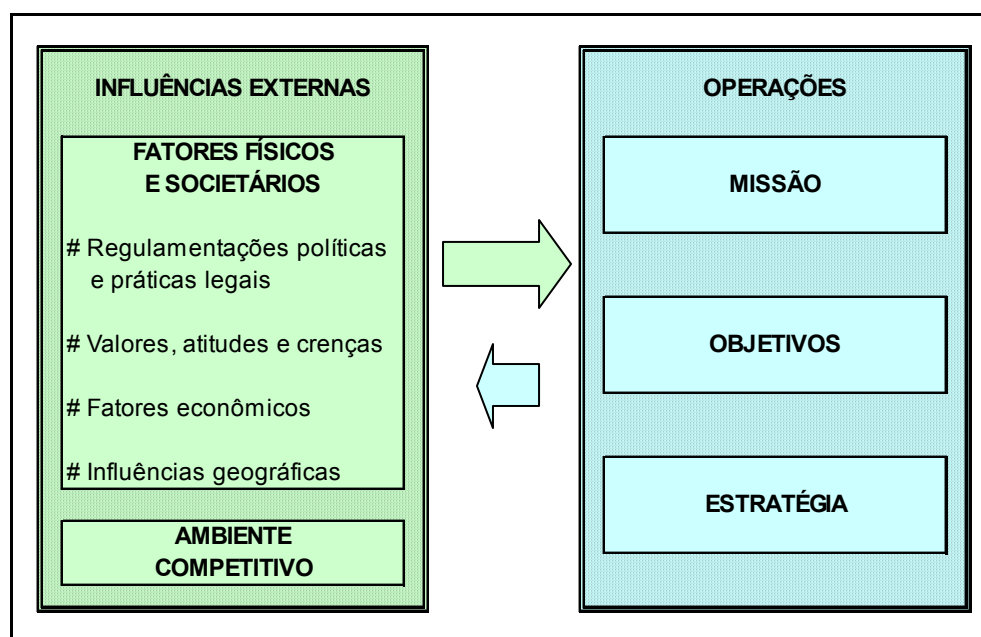


Figura 1 – Influências físicas e societárias nos negócios internacionais
Fonte: Adaptado de Radebaugh e Daniels (1998, p. 20)

Com isso, os gestores necessitam entender também o impacto das multinacionais. Tais companhias alocam recursos entre países a fim de otimizar suas performances; porém, esta alocação está delimitada pelas políticas governamentais. Os gestores, segundo Radebaugh e Daniels (1998, p. 451), devem estar cientes destas políticas e torná-las válidas em tempo hábil para o país em que a empresa está situada.

Pelo fato das multinacionais investirem em várias áreas, como recursos humanos, tecnologia, comércio e ambiente (prevenção da poluição, por exemplo), estas empresas podem contribuir com os objetivos do país onde está situada. Isso quer dizer que podem trazer crescimento para o país de acordo com as políticas nele existentes, assim como mostra a figura 2 a seguir:

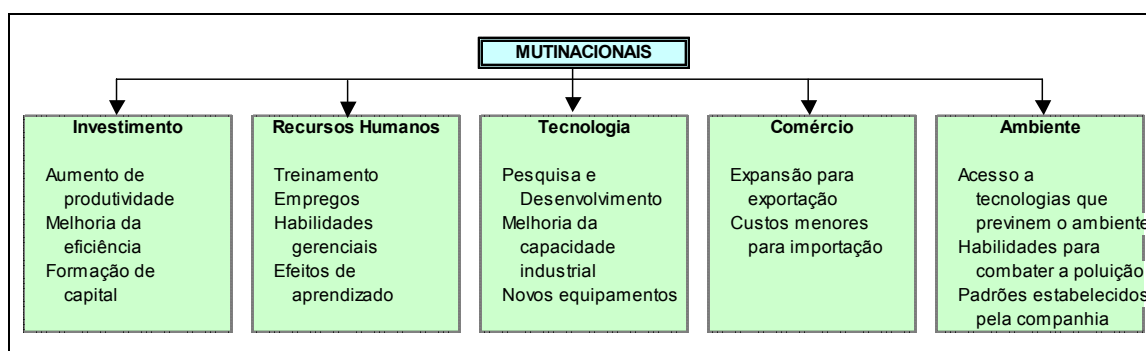


Figura 2 – Recursos e contribuições dos empreendimentos multinacionais
 Fonte: Adaptado de Radebaugh e Daniels (1998, p. 452)

Os recursos dos empreendimentos multinacionais variam entre os países, tendo, portanto, peculiaridades e especificidades não somente quanto à tecnologia, comércio, ambiente, investimento e recursos humanos, mas também quanto aos aspectos contábeis. Sendo assim, as subsidiárias estrangeiras precisam se adaptar às normas contábeis de sua matriz a fim de permitir a avaliação de seu desempenho, tópico a ser tratado nas seções a seguir.

O conceito adotado para este estudo é aquele em que os empreendimentos multinacionais são definidos como companhias que possuem a visão mundial de produção na busca de matérias-primas, componentes e de mercado final, além de ter uma visão global do mercado e da produção internacional. Apesar da subjetividade dessa definição, a empresa em questão se encaixa claramente no conceito de empreendimento multinacional.

Este conceito determinou a escolha da companhia analisada no estudo de caso desenvolvido no presente trabalho, tópico a ser tratado no item 3.2.1.

2.1.2 Relação entre matriz e subsidiárias

O ponto inicial para a pesquisa de subsidiárias é tentar entender como estão conectadas à matriz. De acordo com Birkinshaw e Hood (1998, p. 4), estudos realizados nos anos 70 e 80 evidenciavam alguns fatores da relação subsidiária-matriz, tais como: centralização, formalização e controle / coordenação.

Fischer, Taylor e Cheng (1999, p. 9-2) mencionam que não somente produtos e serviços circulam pelo mercado internacional, mas também envolve os recursos necessários às companhias para elaborá-los.

Nobes e Parker (1998, p. 496) explicam que um sistema de gerenciamento complexo pode resultar em frustração pela média gerência e tempo desperdiçado pela equipe em função do mau gerenciamento. Paralelamente a isto, a empresa matriz não deveria requerer apenas informações simples de suas subsidiárias, pois a matriz deve manter o controle sobre as decisões positivas e negativas das subsidiárias para que o relacionamento entre as suas pontas seja aberto e de auxílio. Isto significa que deve haver um senso comum entre matriz e subsidiárias a fim de que o gerenciamento seja eficiente e eficaz.

Segundo Prahalad e Doz (1987, p. 159), as características principais a serem desenvolvidas pela gestão no contexto dos empreendimentos multinacionais são:

- ➔ Eficiência em acordos executivos sobre as estratégias por meio 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. Quando a matriz possui os recursos centralizados, as subsidiárias tendem a atender critérios previamente traçados pela matriz para a obtenção de tais recursos. Por exemplo: a matriz investirá nas subsidiárias que apresentarem bons resultados;
- ➔ Compartilhamento das visões estratégica e competitiva: no momento em que a matriz compartilha sua visão estratégica e competitiva, as subsidiárias podem traçar objetivos específicos para alcançar as metas propostas.

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. Quanto menos dependência da matriz as subsidiárias possuírem, mais autônomas estas serão.

Para retomar o controle, a matriz deve permanecer com avaliações de desempenho das subsidiárias, bem como traçar objetivos a serem alcançados;

➔ Presença de *joint ventures*, gerando controles não somente da matriz, mas também dos demais sócios. O controle acionário passa a ser de mais de uma empresa; com isso, as subsidiárias têm que atender, além dos critérios da matriz, também aos critérios propostos pelos controladores;

➔ Regulamentações governamentais das subsidiárias diferentes da matriz. Independente das regulamentações ditadas pela matriz, as subsidiárias devem atender aos critérios locais dispersando, por vezes, a atenção voltada exclusivamente à matriz.

Buckley, Burton e Mirza (1998, p. 15) consideram dois grandes estilos de arquitetura sistêmica das subsidiárias delineados pela matriz: integrado e hierárquico, como demonstrado na Figura 3 a seguir:

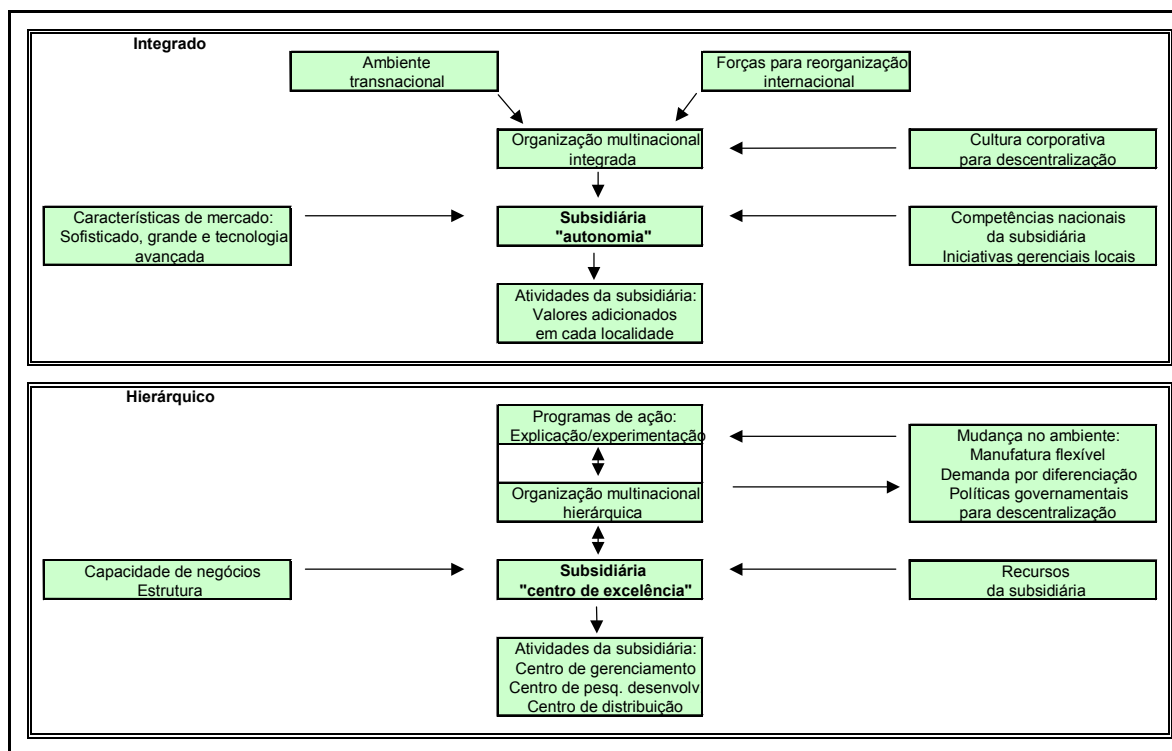


Figura 3 – Estilo de desenvolvimento de subsidiárias: visão gerencial
 Fonte: Adaptado de Buckley, Burton e Mirza (1998, p. 16)

O primeiro assume que a subsidiária é a responsável por suas funções principais, tais como: pesquisa e desenvolvimento, manufatura e mercado.

Já no modelo hierárquico, a matriz conduz e lidera a subsidiária a fim de torná-la especialista em determinada função e um centro de excelência.

2.1.3 Cultura na gestão de empreendimentos multinacionais

Sordo e Baren (1999, p. 320) investigaram como as diferenças na cultura podem afetar os controles contábeis entre os países, bem como as implicações de tais controles no ambiente global competitivo. O estudo analisou a área dos Estados Unidos e México e concluiu que os aspectos culturais influenciam nos controles aplicados na empresa.

Choi, Frost e Meek (1999, p. 31) classificam a cultura como o pensamento que gera os valores e atitudes compartilhados por uma sociedade. Roberts, Weetman e Gordon (1998, p. 36), mencionam que a cultura afeta o comportamento e as atitudes das pessoas de acordo com o que pensam, sentem e acreditam. As regulamentações e práticas contábeis constituem apenas o efeito deste comportamento humano.

Hofstede (1991, p. 14) identificou 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;
- ➔ Aversão à 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 por meio da visão tradicional masculina e feminina.

O estudo que deu origem a estas dimensões culturais foi realizado em uma empresa multinacional, IBM, em que Hofstede (1991, p. 251), por meio da aplicação de questionário (disposto no apêndice 3 deste trabalho) a um número representativo de respondentes e traçou o perfil cultural para o país.

A relação entre a cultura e a contabilidade será descrita no item 2.2 deste capítulo.

2.2 Contabilidade e avaliação de desempenho em empreendimentos multinacionais

A avaliação de desempenho em empreendimentos multinacionais constitui um item de grande discussão no contexto dos negócios e a contabilidade serve como base e provê informações para que essa análise seja feita, ou seja, o grande banco de dados que alimenta a avaliação de desempenho é a contabilidade.

Os itens a seguir descrevem a contabilidade como base para avaliação de desempenho em multinacionais.

2.2.1 Avaliação de desempenho em empreendimentos multinacionais

A avaliação de desempenho é um dos mecanismos de controle que apresenta alto grau de eficiência e eficácia, desde que adequadamente adaptada às particularidades e cultura das pessoas e das organizações.

Segundo Pontes, B. R. (1996, p. 22), a avaliação de desempenho é um método que objetiva estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, permitindo a correção das decisões quando necessário, e avaliar os resultados alcançados.

Portanto, a avaliação de desempenho visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos, acompanhar os processos de trabalho, fornecendo *feedback* constante.

Já Chiavenato (1981, p. 191-192) conceitua a avaliação de desempenho como uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Nesse sentido, a avaliação é vista como um meio

pelo qual se pode localizar problemas e também determinar e desenvolver políticas adequadas às necessidades da empresa.

A Figura 4 a seguir apresenta o ciclo de avaliação de desempenho que se inicia com o planejamento estratégico, definição dos objetivos, combinação dos resultados esperados e acompanhamento do desempenho, finalizando com a avaliação dos resultados alcançados.

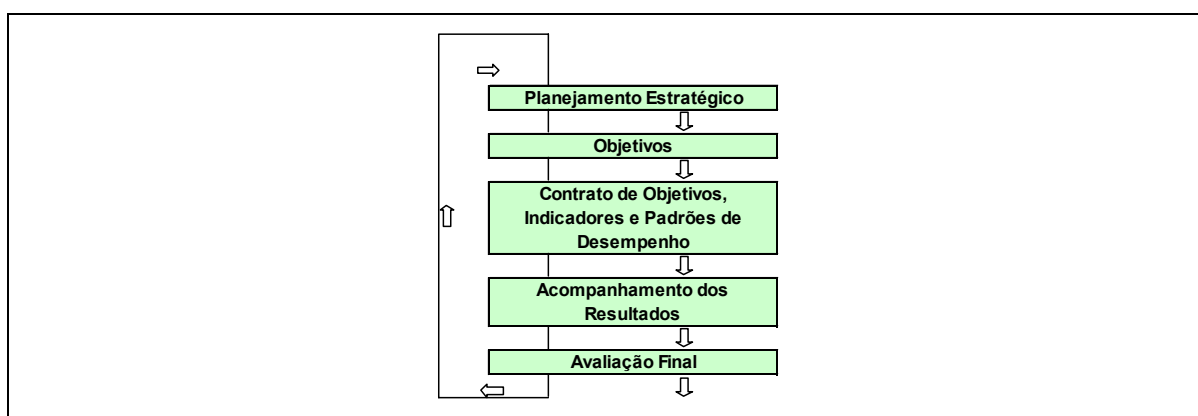


Figura 4 – Ciclo de avaliação de desempenho
Fonte: Pontes, B. R. (1996, p. 22)

A satisfação dos funcionários de uma empresa pode estar relacionada aos métodos e padrões pelos quais a avaliação de desempenho está sendo aplicada.

De acordo com Moura (2006, p. 3), existem alguns fatores que contribuem para a satisfação ou não dos indivíduos quando são avaliados:

- ➔ **Habilidade:** se uma pessoa é habilidosa, tenderá a adaptar-se com maior facilidade às exigências das diversas tarefas que lhe forem atribuídas, tendo uma grande probabilidade de estar satisfeita com os padrões de controle utilizados. A habilidade neste texto é entendida como sinônimo de capacidade de adaptação.
- ➔ **Treinamento:** em função de terem sido treinadas, ou não, na execução das tarefas cometidas, as pessoas sem problemas de falta de potencial poderão ter

desempenhos ótimos, bons, regulares ou sofríveis, influenciando em sua satisfação.

➔ Halo: o grau de simpatia ou antipatia nas relações entre superior e subordinado pode influenciar o posicionamento dos avaliados.

➔ Grau de dificuldade da própria tarefa e/ou o acúmulo de tarefas: as tarefas mais simples são naturalmente mais fáceis de realizar, ensejando um alto desempenho, enquanto que aquelas mais complexas, ou o acúmulo de várias atribuições, dificultam desempenhos excepcionais.

➔ Esforço pessoal: a dedicação e o esforço por melhorar a busca constante do aperfeiçoamento, do aprimoramento cultural e profissional, da qualidade individual e da equipe, o zelo na apresentação, o culto à disciplina e aos valores maiores da organização influenciam positivamente na colocação relativa dos indivíduos.

Além dos fatores apresentados, um sistema de avaliação de desempenho possui elementos diretos e indiretos, propostos por Shigunov (2000, p. 20). Os elementos diretos correspondem àqueles circunscritos à esfera imediata e operacional no processo de obtenção e sistematização de informações, primordiais para a consecução material do sistema. A exemplo disso, temos o funcionário avaliado, a análise do trabalho executado, o avaliador e os instrumentos utilizados e o período de tempo avaliado.

Estes elementos podem gerar satisfação ou insatisfação dependendo da motivação do funcionário ou da equipe, do desenvolvimento humano, da personalidade e até mesmo da cultura de quem está sendo avaliado.

Os elementos indiretos, de acordo com Shigunov (2000, p. 39), são aqueles que envolvem aspectos institucionais e valorativos no processo de gestão de negócios, sendo essenciais ao sistema e dando sentido na interpretação e no julgamento das informações coletadas nos elementos diretos de avaliação. A exemplo disso, podem ser citados a organização e suas políticas, a gerência, o grupo de trabalho, os clientes, a recompensa/remuneração e a informação do sistema.

Estes elementos também podem gerar satisfação ou insatisfação de acordo com as políticas da companhia, a comunicação exercida entre matriz e subsidiárias, etc.

As empresas estão se inserindo cada dia mais no mercado internacional por vários motivos. O mais importante deles é prover a expansão das vendas porque, em muitos casos, a empresa possui capacidade de produção sem demanda de comercialização suficiente no próprio país. Outra razão é o acesso que o mercado internacional garante para obtenção de matéria-prima e outros fatores de produção. A terceira e última razão seria o acesso a novas tecnologias mais rapidamente que se pesquisadas e desenvolvidas no mercado doméstico.

Em razão disso, a avaliação de *performance* das subsidiárias das empresas multinacionais apresenta grande importância para o efetivo controle organizacional. Assim como as estratégias financeiras são implementadas e executadas, pesquisas periódicas são necessárias para analisar se os objetivos propostos estão sendo alcançados.

Choi e Mueller (1992, p. 505) aplicaram um questionário abrangendo oito práticas de empresas multinacionais e dividiram as respostas em duas categorias de

análise: as empresas dos Estados Unidos e as demais. Os resultados obtidos foram os seguintes:

- ➔ **Objetivos do sistema de avaliação de *performance*:** os dois tipos de empresa (as norte-americanas e as demais) acreditam que o objetivo principal da avaliação de *performance* é assegurar a lucratividade da empresa, bem como a habilidade de identificar problemas e facilitar as decisões de alocações de recursos dentre as subsidiárias;
- ➔ **Crítérios de *performance*:** na prática, os critérios financeiros tendem a ser os principais métodos de avaliação de *performance*. As empresas norte-americanas e as demais indicaram orçamento x lucro atual, seguido pelo ROI (*Return of Investment*) como sendo os critérios financeiros mais importantes utilizados na avaliação de *performance*.
- ➔ **Volatilidade da moeda:** os dois tipos de empresas multinacionais foram consistentes no tratamento das transações de lucros e perdas. Os ajustes das moedas são geralmente considerados na mensuração da *performance* das subsidiárias.
- ➔ **Avaliação de *performance* e inflação:** geralmente as empresas norte-americanas não realizam ajustes de inflação em suas subsidiárias. Quando são realizados, tais ajustes limitam-se apenas ao orçamento. Já as multinacionais européias têm como prática ajustarem a inflação das subsidiárias e, posteriormente, efetuarem a tradução de acordo com a moeda da matriz.
- ➔ **Outros problemas no ambiente organizacional:** os dois tipos de empresas multinacionais pesquisadas consideram os controles de preços governamentais, taxas mínimas de capitalização e as diferenças das práticas de negócios locais como problemas adicionais que afetam a avaliação das empresas em países

industrializados. Em países menos industrializados, os problemas considerados foram: atraso na geração de informações, falta de experiência contábil e diferentes conceitos de controle aplicados.

➔ Padrões de *performance*: as empresas elegeram o planejamento/orçamento como sendo o principal instrumento utilizado na avaliação de *performance*. As comparações com períodos históricos também foram consideradas importantes. Os métodos utilizados na avaliação de *performance* de menor importância citados pelas empresas foram as comparações realizadas com empresas competidoras do mesmo país.

➔ Satisfação com os sistemas de avaliação existentes: apesar de haver problemas relacionados à avaliação de *performance* das subsidiárias, a maioria das empresas multinacionais expressa satisfação com os sistemas de avaliação existentes.

Diante disso, sabendo-se que cada empresa possui suas especificidades, 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 para alcançar os resultados propostos.

Choi e Czechowicz (1983, p. 14) mencionam que a avaliação de *performance* em subsidiárias está mais ligada a uma arte do que a uma ciência, e sua complexidade aumenta quando as operações ocorrem no âmbito multinacional. Concluem que há possibilidade de melhoria em algumas partes da avaliação de *performance*, mas devido à grande complexidade envolvida, tais como critérios subjetivos de julgamento, torna-se impossível desenvolver um sistema que seja

completo e evidencie a verdadeira *performance* de acordo com a economia das subsidiárias estrangeiras.

Borkowski (1993, p. 129), com base em sua pesquisa sobre a avaliação de *performance* em subsidiárias estrangeiras, defende a idéia de que empresas multinacionais devem ter um tratamento diferente para avaliação de *performance* quando comparadas a empresas domésticas. A autora caracteriza a importância da avaliação diferenciada para as multinacionais utilizando critérios econômicos, políticos e ambiente operacional distintos. Conclui que a avaliação de *performance* é afetada pelo tipo de método de *transfer pricing* utilizado em empresas domésticas, ao contrário dos empreendimentos multinacionais.

Conforme mencionado anteriormente, o presente trabalho visa pesquisar o alinhamento das percepções dos gestores das subsidiárias e da matriz na avaliação de desempenho das subsidiárias estrangeiras.

Como o objetivo da avaliação de desempenho é o de analisar o desempenho dos funcionários (ou de uma subsidiária, que é o caso deste trabalho), a informação torna-se elemento primordial no processo. Na empresa analisada, a informação contábil é a utilizada para avaliar o desempenho das subsidiárias e, por isso, será estudada na próxima seção.

2.2.2 Objetivos da contabilidade

O SFAC² 1 – *Objectives of Financial Reporting by Business Enterprises* – pronunciamento emitido pelo *Financial Accounting Standards Board* (FASB³), lista os

² SFAC – *Statement of Financial Accounting Concepts* – pronunciamentos emitidos pelo FASB sobre informações contábil-financeiras.

objetivos dos relatórios financeiros divulgados pelas empresas e coloca que uma das mais importantes funções da contabilidade é justamente prover informação contábil relevante para auxiliar seus usuários na tomada de decisões econômicas. (FASB, 2006a, p. 5).

O FASB estabelece que os princípios contábeis nos Estados Unidos devem ser seguidos de maneira a prover informação relevante às seguintes áreas:

- ➔ Decisões de investimento e crédito;
- ➔ Projeções de avaliação de fluxo de caixa;
- ➔ Avaliação dos recursos do empreendimento, a fim de solicitar e/ou efetuar mudanças em tais recursos.

A contabilidade, de acordo com Radebaugh e Daniels (1998, p. 789), é basicamente um processo de identificar, registrar e interpretar eventos econômicos, e esses objetivos devem estar claramente evidenciados nos sistemas contábeis que a empresa utilizar.

Segundo Martins (1972, p. III), o papel da Contabilidade é amplo e compreende uma estreita aproximação com a Administração e a Economia, auxiliando nas decisões que visam o presente e o futuro.

Sá (2003), de certa forma, complementa esse conceito abrangente e convida a redefinir o papel da Contabilidade, enquanto ciência que se ocupa do registro dos fenômenos patrimoniais, afirmando que o conceito de empresa ampliou-se e com isto também se ampliou o dos fenômenos a ela pertinentes. A empresa requer hoje uma visão maior, uma visão social e humana, precisa ser vista como uma célula social e não pode mais conservar apenas o seu destaque de teor jurídico e

³ FASB – *Financial Accounting Standards Board* – possui como missão prover e estabelecer normas para a contabilidade e orientações para o público, incluindo auditores e usuários da informação financeira.

econômico. O patrimônio, como substância contida na célula social, igualmente, vem precisando de novos enfoques doutrinários e de nova metodologia de análise. O autor também menciona que hoje a ótica modifica-se e observa-se que os fenômenos do capital, do patrimônio, possuem interesse de estudo nas áreas sociais e humanas e até nas relativas ao meio ambiente.

Pode-se perceber que o papel da Contabilidade nos processos de decisão e controle não está relacionado somente à avaliação patrimonial, mas também na geração de informações não financeiras confiáveis para o gerenciamento da empresa. A Contabilidade, segundo Weygandt, Kieso e Kiemel (1998, p. 4) é a linguagem dos negócios, pois é por meio dela que se pode gerar informações de extrema importância aos usuários interessados.

Assim como os negócios em geral, a contabilidade e as práticas de evidenciação das informações contábeis são influenciadas por uma variedade de fatores, tais como: mercado financeiro e de capitais, legislação fiscal, pesquisa e educação contábil, sistema político, crescimento e desenvolvimento econômico-social, índices de inflação, sistema legal, regulamentação contábil, cultura, entre outros.

Nas empresas multinacionais, a contabilidade pode ter importância diferente do contexto das empresas domésticas. As empresas domésticas situam-se em apenas um país, já as empresas multinacionais operam em mais de um país com diferentes leis e moedas e geralmente possuem um volume significativo de transações entre unidades de diferentes países. Estes fatores fazem com que as empresas multinacionais estejam mais expostas e, com isso, dediquem maior tempo na preparação de informações contábeis de acordo com a necessidade da subsidiária, bem como da matriz.

De acordo com Griffin e Pustay (1999, p. 8), as transações internacionais diferem-se das transações domésticas em vários fatores, dentre eles:

- ➔ Os países envolvidos podem utilizar diferentes moedas, forçando pelo menos uma das partes a converter sua moeda;
- ➔ O sistema legal entre os países pode ser diferente, fazendo com que uma ou mais partes ajuste seu comportamento a fim de atender o sistema jurídico com quem está transacionando;
- ➔ As culturas entre os países podem diferir, fazendo com que pelo menos uma das partes mude seu comportamento a fim de atender às expectativas da outra parte;
- ➔ A viabilidade de recursos entre os países pode diferir. Um país pode ser mais rico em recursos naturais e pobre em mão-de-obra qualificada, enquanto outro país pode ter uma maior produtividade, força de trabalho bem treinada, porém com poucos recursos naturais.

Com isso, as transações internacionais buscam uma integração entre oferta e demanda dos países, fazendo com que as partes sintam-se beneficiadas entre os que ofertam e os que buscam e negociam.

Segundo Hendriksen e Van Breda (1999, p. 31), 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. Neste contexto, a contabilidade não é feita somente de números e quantidades, mas também de características qualitativas, as quais devem ser claramente definidas, pois, segundo Hendriksen e Van Breda (1999, p. 92), 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, 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, p. 88) 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, em alguns casos, também definir as principais características da contabilidade em determinado país. Como exemplo, as influências coloniais da França, Bélgica e Portugal são visíveis em vários países da África (Zaire, Senegal, por exemplo) e América do Sul (Argentina, Brasil, México, Peru). Segundo os autores, a contabilidade latina tende a ser mais conservadora quando comparada aos países anglo-saxões.

Radebaugh e Gray (1997, p. 47) também explicam que os sistemas e práticas contábeis podem influenciar e reforçar valores sociais. Assim sendo, pode-se obter maiores características fundamentais por meio de análises entre as diferenças dos sistemas nacionais de contabilidade e reporte, para usuários internos e externos.

As dimensões culturais propostas por Hofstede (1991, p. 14) estão ligadas a valores sociais, os quais refletem diretamente na contabilidade no que diz respeito ao profissionalismo, uniformidade, flexibilidade, conservadorismo, otimismo, sigilo e

transparência das informações. As práticas e os sistemas contábeis utilizados são, por sua vez, também influenciados com relação à autoridade, à mensuração de ativos e ao resultado e à evidenciação da informação contábil. A Figura 5 a seguir sintetiza essa ligação entre valores sociais, valores contábeis e práticas / sistemas contábeis utilizados.

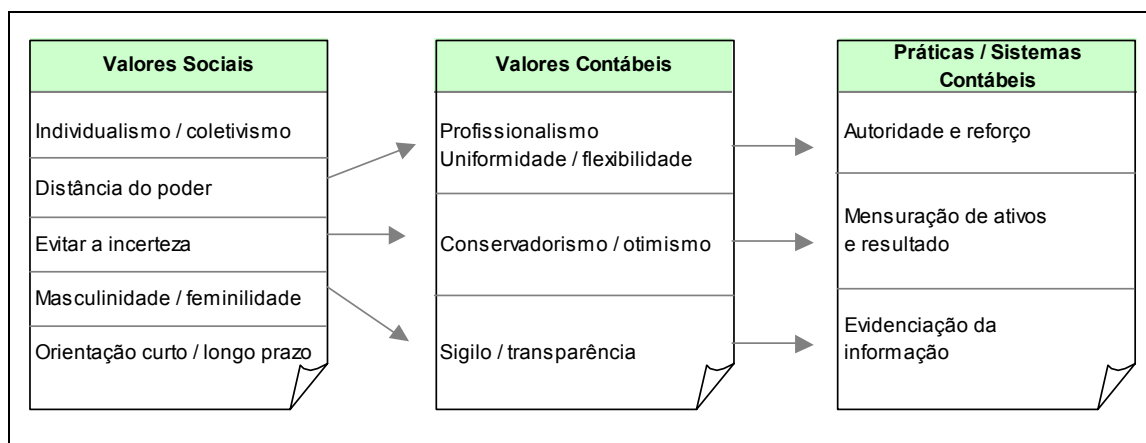


Figura 5 – Cultura e modelos contábeis
Fonte: Adaptado de Radebaugh e Gray (1997, p.71)

Baseado nesta análise, Gray (1998, p. 8), propõe uma ligação entre a cultura e a contabilidade, sugerindo quatro dimensões de valores contábeis, as quais impactam as práticas nacionais de relatórios contábeis e financeiros, como seguem:

- ➔ Profissionalismo *versus* controle estatutário: define a preferência pelo exercício de um julgamento profissional individual e por uma regulamentação profissional própria, 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.

Cada país possui seu grau de intensidade em cada valor descrito acima. Assim sendo, cada empresa deve identificar o quanto deve monitorar as operações e o gerenciamento das subsidiárias, de maneira a tornar a relação eficiente. Por exemplo, a matriz poderia implementar um orçamento flexível quando o ambiente analisado tiver um baixo grau de incerteza associado a um baixo risco. Medidas alternativas deveriam ser analisadas caso o risco aumentasse, mesmo com baixo grau de incerteza.

A cultura é uma variável que influencia em grande parte o critério de avaliação das subsidiárias. Cabe à matriz saber distinguir cada uma de suas subsidiárias e implementar diferentes critérios de avaliação de *performance* ou optar por um padrão na tentativa de harmonizar as práticas contábeis entre as subsidiárias de países diferentes.

2.2.3 Diferenças nas práticas contábeis entre os países

De acordo com Radebaugh e Gray (1997, p. 1), em um conceito amplo, a Contabilidade é um produto do próprio ambiente; é por isso que reflete características únicas e particulares do ambiente onde está situada.

Esta definição busca explicar a principal razão da Contabilidade possuir particularidades de acordo com o país onde é aplicada. Em outras palavras, as diferenças no ambiente nacional podem ajudar a explicar as diferenças nas operações de negócios entre os países.

Assim como os negócios em geral, a contabilidade corporativa e as práticas de evidenciação da informação são influenciadas por fatores econômicos, sociais e políticos, como mostra a Figura 6 a seguir:

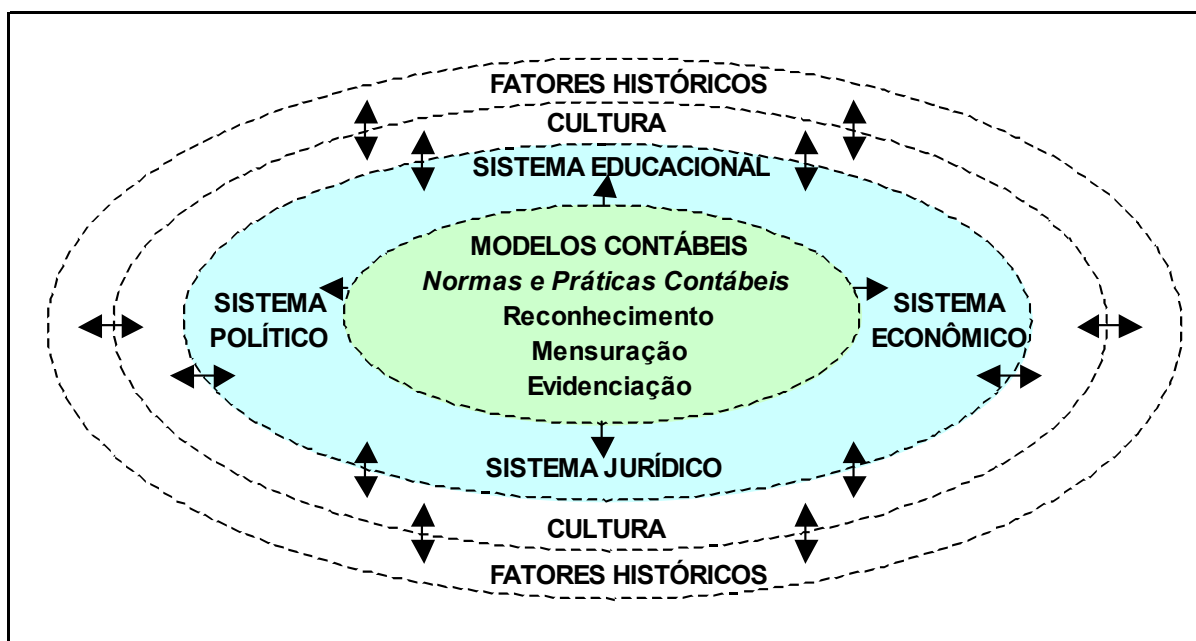


Figura 6 – Visão teórica das principais interações do modelo contábil
Fonte: Wefforf (2005, p. 57)

Naturalmente, a influência destes fatores ocorre de maneira dinâmica e varia entre os países a todo o tempo. Enquanto há várias diferenças entre os ambientes nacionais, e, conseqüentemente efeitos no sistema contábil, há também características similares. A empresa pode utilizar-se de tais características comuns para diminuir os impactos nas informações contábeis entre os países.

Organizações internacionais, por exemplo, IASB e IFAC possuem grupos específicos focados nesta área, tendo como objetivos, respectivamente, a aprovação de normas contábeis internacionais e promover padrões de qualidade para contadores do mundo.

Prahalad e Doz (1987, p. 189) explicam as três possíveis categorias que podem ocasionar diferenças entre os sistemas contábeis de companhias localizadas em diferentes países:

- ➔ Diferenças nas regras e regulamentações entre os diferentes países: consiste na razão mais óbvia pela qual companhias de diferentes países utilizam diferentes métodos contábeis ou reportam informações distintas. Por exemplo: nos Estados Unidos, os ativos imobilizados são registrados pelo custo histórico; já a Inglaterra aceita a contabilização tanto pelo custo histórico, quanto pelo valor corrente do bem. Além da divergência das regulamentações entre os países, determinado país pode ter uma regra específica para certa ocorrência e outro país não tratar de tal fato. Por exemplo: nos Estados Unidos existem regulamentações e padrões específicos para indústrias e tais regras não existem na Inglaterra;
- ➔ Mesmo que as regulamentações sejam idênticas entre os países, a interpretação e aplicação podem ser diferentes e seguir caminhos distintos. A utilização de estimativas para calcular a vida útil de um bem, por exemplo, pode trazer interpretações divergentes. O conceito de provável, possível e remoto para a contabilização de contingências também pode ser tomado como exemplo que gera mais de uma interpretação para o mesmo fato gerador;
- ➔ Por último, pode haver casos em que determinadas ocorrências não são tratadas por regras e regulamentações em determinados países. Tal fato proporciona às empresas a escolha de decisões individuais e de acordo com cada situação específica vivenciada.

De acordo com Fischer, Taylor e Cheng (1999, p. 9-3), a contabilidade internacional tem se desenvolvido em resposta a estas mudanças no ambiente em quatro áreas abrangentes:

- ➔ Identificação e entendimento dos princípios contábeis, além da contabilidade gerencial e sistema de taxas utilizado nos diferentes países, especialmente no que difere de país para país;
- ➔ Identificação das várias organizações e interesses envolvidos no processo de convergência internacional de normas de contabilidade (IASB⁴) e auditoria (IFAC⁵);
- ➔ Identificação das diferentes maneiras de reconhecimento e mensuração das transações na contabilidade;
- ➔ Tradução das demonstrações financeiras mensuradas pela moeda local e convertidas para uma moeda estrangeira a fim de, por exemplo, atender aos parâmetros da matriz.

A Figura 7 a seguir evidencia, a título de exemplificação, alguns tópicos de estudo da contabilidade internacional, tópicos estes não exaustivos:

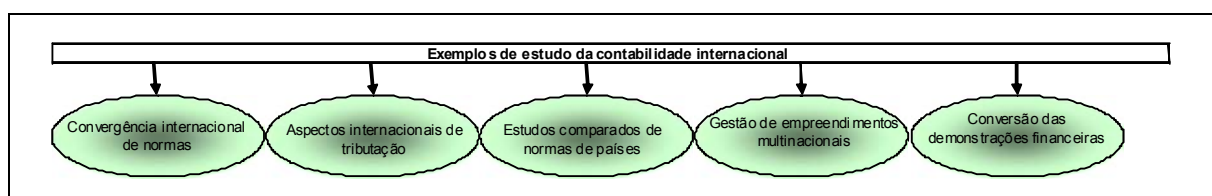


Figura 7 – Exemplos de tópicos da contabilidade internacional

⁴ IASB – *International Accounting Standards Board*: aprova os princípios contábeis internacionais utilizados, por exemplo, por vários países da Europa e conta com a participação de mais de 100 países. A partir de 2005, houve a adoção dos países da União Européia.

⁵ IFAC – *International Federation of Accounting*: possui como membros mais de 2,5 milhões de contadores em 120 países e tem o compromisso de promover normas contábeis de qualidade elevada para os contadores do mundo.

Roberts, Weetman e Gordon (1998, p. 8) mencionam que as diferenças na utilização das práticas contábeis podem ter duas origens. Primeiramente, eventos similares podem ser evidenciados de maneiras diferentes por países distintos. Um dos motivos que explicariam tal acontecimento seria, por exemplo, a utilização de regras diferentes para mensuração de ativos e passivos. A segunda situação que poderia originar diferenças na utilização das práticas contábeis é a demonstração 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. Por exemplo, ao ingressar no mundo internacional, é provável que uma companhia tenha que produzir informações contábeis em uma norma diversa da sua local.

Estas variações entre as práticas contábeis colocam as empresas multinacionais em uma posição difícil, pois, segundo Radebaugh e Daniels (1998, p. 786), é necessária a preparação e o entendimento dos relatórios gerados de acordo com as práticas contábeis locais, a fim de prover relatórios financeiros consistentes com os princípios contábeis geralmente aceitos pelo país aos usuários locais.

Cada país desenvolve suas próprias normas e práticas contábeis. Quanto maior forem essas diferenças entre os países (das subsidiárias pertencentes a uma multinacional), maiores serão os custos e as dificuldades para a empresa gerar relatórios financeiros que atendam aos usuários de cada país.

2.2.4 Alguns aspectos da contabilização de ativos

No empreendimento multinacional analisado, a contabilidade financeira é a utilizada para a avaliação de desempenho e, por isso, será aprofundada nesta seção.

De acordo com Atkinson *et. al.* (2000, p. 37), a contabilidade financeira trabalha com a elaboração e a comunicação de informações econômicas de uma empresa dirigidas a usuários externos, os quais estão envolvidos: acionistas, credores, entidades reguladoras e autoridades governamentais tributárias.

A contabilidade financeira está diretamente ligada e influenciada por autoridades regulamentadoras e fiscais, as quais estabelecem normas contábeis a serem seguidas.

Abaixo é demonstrado um quadro resumo contendo as principais características da contabilidade financeira, de acordo com Atkinson *et. al.* (2000, p. 38):

	Contabilidade Financeira
Clientela	Externa: acionistas, credores, autoridades tributárias
Propósito	Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores
Data	Histórica, atrasada
Restrições	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais
Tipo de informação	Somente para mensuração financeira
Natureza da informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa
Escopo	Muito agregada; reporta toda a empresa

Quadro 1 – Características básicas da contabilidade financeira
 Fonte: Adaptado de Atkinson *et. al.* (2000, p. 38)

As empresas podem utilizar como base a contabilidade gerencial, bem como a financeira em suas análises de desempenho. A contabilidade financeira é a base utilizada na avaliação de desempenho pela empresa multinacional pesquisada neste estudo.

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

Como as barreiras dos negócios estão cada vez mais reduzidas, as empresas multinacionais devem ter princípios contábeis passíveis de comparação e mensuração de sua eficiência e eficácia entre suas subsidiárias.

Uma das variáveis utilizadas neste trabalho para se analisar a percepção dos gestores foi o critério de reconhecimento e mensuração do ativo fixo, bem como do ativo intangível. A convenção da materialidade não se difere entre os países, porém, o valor mínimo utilizado para se registrar um ativo como fixo pode ser

diferente. Por exemplo: Brasil e Estados Unidos possuem valores mínimos diferentes para se registrar ativos fixos.

O modelo apresentado por Ludícibus (1997, p. 72) classifica a materialidade como uma convenção. O autor conceitua que a materialidade busca relacionar o custo-benefício da produção da informação contábil considerando sempre os aspectos internos das empresas para a produção da informação em questão.

A materialidade não pode ser fixada por intermédio de critérios objetivos aplicáveis a todos os casos possíveis. Essa convenção é diferenciada de acordo com o tipo de informação produzida e também em relação às características da empresa em questão.

Na prática, não é simples julgar a materialidade ou não dos valores. Entretanto, há alguns critérios gerais que podem ser analisados segundo Ludícibus, Martins e Gelbcke (2003, p. 67). Tomando-se como referência o usuário externo, a evidenciação ou não de determinado valor e a completa adoção ou não dos princípios contábeis serão relevantes aos eventos que refletem tendências do empreendimento ou menos materiais à medida que se refiram a eventos não repetitivos, que afetam apenas um exercício.

Já para avaliação de tendência, os valores relativos a receitas e despesas operacionais, em sua maioria, são mais materiais quando comparados aos ganhos e perdas, ou em alguns casos, aos efeitos de exercícios anteriores.

A evidenciação de mudanças de critérios utilizados no passado é material com relação à avaliação do usuário. Analisando, tanto do ponto de vista interno como externo, geralmente o detalhamento contábil exagerado é imaterial para a qualidade da informação. Entretanto, a materialidade não está associada ao desprezo pelo detalhe em si, quando este estiver encobrindo problemas maiores.

Observa-se que o conceito da materialidade ainda reserva um alto índice de subjetividade, julgamento e bom senso por parte de cada contador, de acordo com cada situação.

Quanto ao Princípio do Registro pelo Valor Original, a estrutura apresentada pelo CFC (Conselho Federal de Contabilidade) o conceitua, em que os componentes do patrimônio da organização devem ser registrados pelos valores originais das transações realizadas com o mercado. Esses valores devem estar expressos em valor presente na moeda do país em questão. Assim, permite-se somente que esses valores sejam atualizados pelas variações monetárias.

Já o modelo apresentado por Ludícibus, Martins e Gelbcke (2003, p. 57) delimita do Princípio do Custo como Base de Valor com a seguinte definição:

[...] O Custo de aquisição de um ativo ou dos insumos necessários para fabricá-lo e colocá-lo em condições de gerar benefícios para a Entidade representa a base de valor para a Contabilidade, expresso em termos de moeda de poder aquisitivo constante [...] (LUDÍCIBUS, MARTINS E GELBCKE, 2003, p. 57)

Apesar de nos dias de hoje o entendimento do Princípio ter sido bastante ampliado, ainda permanece o fato de que o valor de entrada deve prevalecer como base para registro na Contabilidade. Ludícibus (1997, p. 54) considera este princípio como uma seqüência natural do postulado da continuidade, pois, segundo o mesmo, os ativos são incorporados pelo preço pago para adquiri-los ou fabricá-los, além dos gastos necessários para que estes ativos gerem benefícios para a empresa.

Como algumas das variáveis analisadas referem-se aos critérios de reconhecimento e mensuração dos ativos fixos e intangíveis, estes serão apresentados na seqüência. De acordo com Ludícibus (1997, p. 181), a principal característica do ativo imobilizado é a de ser utilizado nas operações normais da empresa e possuir um ciclo de capacidade normalmente superior a um ciclo

operacional, ou seja, de longa duração. Inclui terrenos, edifícios, equipamentos, instrumentos e ferramentas, móveis e utensílios, moldes, veículos etc.

As normas do SFAS 34 – *Capitalization on Interests Cost* – elaboradas pelo FASB (*Financial Accounting Standards Board*) 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.” (FASB, 2006b, p. 4)

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 interna.

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.” (IUDÍCIBUS, MARTINS E GELBCKE, 2003, p. 199)

A Lei n. 6.404/76, artigo 183, item V, avalia os itens do ativo imobilizado pelo seguinte método: “Os direitos classificados no imobilizado, serão avaliados pelo custo de aquisição, deduzido do saldo da respectiva conta de depreciação, amortização ou exaustão.” (IUDÍCIBUS, MARTINS E GELBCKE, 2003, p. 206)

De acordo com Iudícibus, Martins e Gelbcke (2003, p. 212), a legislação fiscal determina que um ativo imobilizado somente pode ser contabilizado se seu valor unitário exceder R\$ 326,61.

O Ativo Intangível é classificado, de acordo com Delaney *et. al.* (2001, p. 358), como sendo um ativo não corrente e não físico, os quais autorizam a empresa a certos direitos legais e vantagens competitivas. Os autores evidenciam que os

ativos intangíveis podem ser adquiridos por meio da compra de uma empresa ou criados internamente.

Os ativos intangíveis incluem *goodwill*, gastos de organização, marcas e patentes, certos investimentos de longo prazo, direitos de autor, franquias, custos de desenvolvimento de *softwares* etc.

O item V do artigo 179 da Lei das S.A. define que, no Ativo Diferido, serão classificadas:

as aplicações de recursos em despesas que contribuirão para a formação do resultado de mais de um exercício social, inclusive os juros pagos ou creditados aos acionistas durante o período que anteceder o início das operações sociais. (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2003, p. 220)

As normas APB17 e ARB 43 emitidas pelo FASB mencionam o seguinte parágrafo quanto ao reconhecimento de ativos intangíveis, exceto fundo de comércio:

Os ativos intangíveis devem ser registrados ao custo e amortizados pela vida útil de serviço do ativo, por um período máximo de 40 anos. Os custos relacionados com ativos intangíveis desenvolvidos internamente que não possam ser identificados separadamente, tenham vidas indeterminadas ou sejam inerentes a uma empresa em funcionamento, são amortizados quando incorridos. (KPMG, 2001, p. 67)

Segundo Delaney *et. al.* (2001, p. 359), o FASB determina que a avaliação do Ativo Intangível deve ser feita pelo valor do capital aplicado, deduzido do saldo das contas que registrem sua amortização, cujo prazo não poderá ser superior a dez anos, a partir do início da operação normal da empresa, ou do exercício em que passem a ser usufruídos os benefícios dele decorrentes.

Este trabalho analisou a percepção da matriz e subsidiárias em determinado empreendimento multinacional quanto a fatores específicos, e um destes fatores foi o ativo intangível, por isso estudado nesta seção.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo aborda, inicialmente, as questões referentes ao tipo de pesquisa realizada, em que se descreve os passos para a construção e aplicação do questionário. Em seguida, será definida a amostra utilizada para a obtenção dos resultados, bem como as variáveis testadas de acordo com os objetivos propostos. Por último, serão evidenciadas algumas questões de pesquisa que servirão como base para a análise dos resultados obtidos.

Cooper e Schindler (2003, p. 111) esquematizam o processo de pesquisa em três grandes tópicos: planejamento de pesquisa, coleta de dados e análise, interpretação e relatório, de acordo com a Figura 8 a seguir:

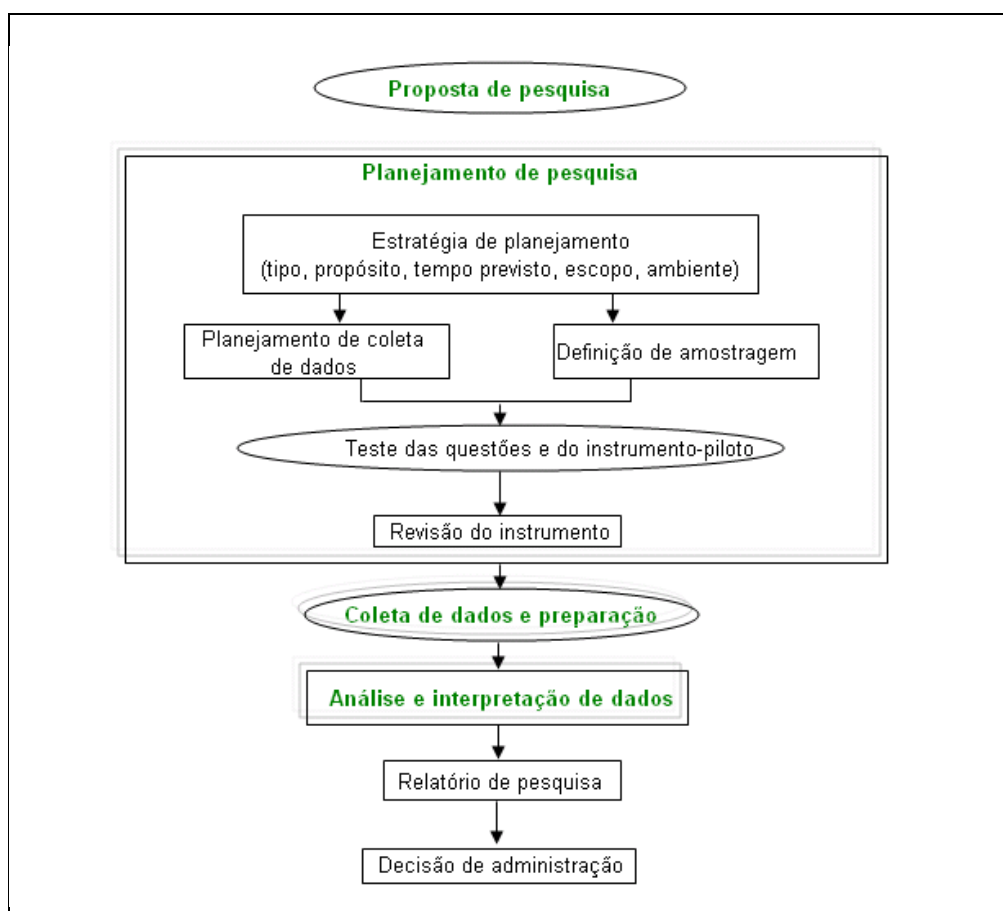


Figura 8 – O processo de pesquisa
Fonte: Adaptado de Cooper e Schindler (2003, p. 111)

Este capítulo seguirá esta sequência, com exceção da “decisão de administração”, para demonstrar a metodologia utilizada no estudo.

3.1 Tipo de pesquisa

Como enuncia Babbie (2003, p. 96), os *surveys*, ou questionários, permitem enunciados descritivos sobre alguma população, descobrindo a distribuição de certos traços e atributos. O *survey* amostral (questionário amostral), é uma maneira de descobrir as distribuições dos traços e atributos em determinada amostra selecionada de uma população.

Com base nisso, foi realizada uma pesquisa de campo por meio de questionários enviados separadamente à matriz de um empreendimento multinacional (em conformidade com a definição da página 26) com sede nos Estados Unidos e às suas subsidiárias, a fim de analisar as principais dificuldades encontradas na avaliação de desempenho das subsidiárias situadas em países diferentes.

Foi realizada também uma pesquisa bibliográfica a fim de avaliar os critérios de literatura e estudos atuais dentro da área pesquisada. A pesquisa bibliográfica serviu como arcabouço para identificar estudos anteriores pertinentes, definir o tipo desta pesquisa, bem como subsidiar a análise dos resultados obtidos.

3.2 Estudo de caso

Este trabalho está classificado como um estudo de caso, pois estuda um empreendimento multinacional no sentido de aprofundar e detalhar o assunto acerca

da avaliação das suas subsidiárias estrangeiras em empreendimentos multinacionais. De acordo com Yin (2001, p. 19), no estudo de caso, é feita uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

Este trabalho aplicou um questionário a fim de analisar a percepção dos gestores quanto à avaliação de suas subsidiárias considerando alguns itens pré-estabelecidos, a saber: tradução da moeda, cenário econômico, critérios de reconhecimento e mensuração de ativos fixos e intangíveis e impostos. Para não limitar a pesquisa somente a estes fatores, foram contemplados campos descritivos para que o respondente completasse algum item que julgasse relevante.

A elaboração do questionário, bem como a análise dos resultados obtidos serão explicados e analisados nas seções a seguir.

3.2.1 Escolha da companhia

Segundo Hill e Hill (2002, p. 41), qualquer investigação empírica pressupõe uma coleta de dados. Ao conjunto total de casos sobre os quais se pretende retirar conclusões, dá-se o nome de população ou universo.

Os autores complementam citando que é o objetivo da investigação que define a natureza e a dimensão do universo. Por isso, por conveniência de acesso aos dados, foi realizada uma pesquisa de campo em uma empresa multinacional do setor de alimentos e bebidas para alcançar o objetivo proposto da dissertação. Esta companhia possui subsidiárias em 61 países, sendo a matriz localizada nos Estados Unidos. Durante o período de nove meses (compreendendo os anos de 2005 e 2006), a companhia obteve lucro de US\$ 1,50 bilhões aproximadamente.

3.2.2 Definição do instrumento para coleta dos dados

Hill e Hill (2002, p. 70) propõem um estudo preliminar para auxiliar a elaboração de um questionário novo. Este estudo é de pequena escala feito para fornecer informação relevante para a investigação principal e é útil quando a investigação principal tem como objetivo a confirmação ou a extensão de um trabalho na literatura e não existe um questionário adequado à investigação.

Portanto, para a construção dos questionários, foi realizado um estudo preliminar a fim de fornecer informações relevantes para a investigação. O estudo serviu para auxiliar a elaboração de um questionário novo, no caso da avaliação da satisfação das subsidiárias e da matriz e auxiliou também na aplicação de um questionário já existente para a análise da cultura da matriz e das subsidiárias pesquisadas.

A primeira versão do questionário enviado para a matriz e subsidiárias analisava qual o índice de desempenho considerado mais importante pela gestão e o nível de satisfação quanto à utilização das mesmas normas contábeis da matriz para avaliação de desempenho das subsidiárias, independente do país onde se situam. Com base nos questionários, originalmente elaborados em português, foi feita uma versão em inglês para envio às subsidiárias situadas em países com idioma oficial diferente do português.

Foi realizado um pré-teste com a primeira versão do questionário de subsidiárias localizadas no Brasil e na Inglaterra, e, com os resultados preliminares, foi possível a publicação de um artigo.

Meloni e Weffort (2005, p. 6) definiram como objetivo do artigo avaliar o nível de satisfação das subsidiárias quanto às normas adotadas pela matriz e concluíram

que 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.

A dificuldade de obter respostas dos funcionários de outros países por e-mail no pré-teste evidenciou a necessidade de uma nova abordagem dos respondentes e maior objetividade nos instrumentos para facilitar seu entendimento.

Para obter maior número de respostas, a autora fez uma visita à sede da empresa nos Estados Unidos, onde buscou contatos em diferentes países e coletou respostas pessoalmente.

Após isso, os questionários foram enviados por e-mail e foi observado que se obtêm maiores respostas quando os e-mails são enviados diretamente ao respondente, ao invés de listas de distribuição com e-mails padrão.

Para a reformulação do questionário, foi tomado como base o modelo de Hill e Hill (2002, p. 87), os quais citam três grandes tópicos a serem seguidos.

Segundo os autores, a primeira seção do questionário deve evidenciar as características dos casos. Os casos de investigação correspondem aos respondentes. Portanto, a primeira seção do questionário consiste normalmente em um conjunto de perguntas para solicitar informação sobre as características dos respondentes.

O segundo tópico citado pelos autores deve descrever como medir as características dos respondentes. Respostas quantitativas, por exemplo, podem ser medidas por meio de respostas escritas em números ou por respostas alternativas.

O terceiro tópico citado pelos autores deve consistir em como escrever as perguntas. É preciso pensar cuidadosamente sobre o objetivo geral de cada questão, para que o respondente não fique com dúvidas e não deixe de gerar os resultados esperados. Existem perguntas para solicitar fatos e questões gerais, específicas, abertas e fechadas. O autor do questionário deve escolher o tipo de pergunta a ser utilizado de acordo com a resposta que espera obter.

A seguir, será explicada a formulação dos três tipos de questionários aplicados, os quais constam nos Apêndices A, B e C ao final deste trabalho.

Questionário enviado à matriz (análise de satisfação):

O questionário foi composto por 18 questões, sendo:

- ➔ Duas contendo escalas nominais: vivência em outro país e sexo;
- ➔ Três contendo escalas ordinais: faixa etária, escolaridade e anos dedicados à educação;
- ➔ Quatro dissertativas: nacionalidade, anos de experiência profissional, anos na companhia em que trabalha e país em que viveu além do atual;
- ➔ Nove contendo escala intervalar para mensurar a percepção quanto aos fatores: tradução da moeda, cenário econômico, critério de reconhecimento e mensuração de ativos fixos e intangíveis e impostos. Duas destas questões disponibilizavam um item em branco, caso a matriz desejasse incluir algum ponto.

Questionário enviado às subsidiárias (análise de satisfação):

O questionário foi composto por 26 questões, sendo:

- ➔ Duas contendo escalas nominais: vivência em outro país e sexo;

- ➔ Quatro contendo escalas ordinais: faixa etária, escolaridade, anos dedicados à educação e qual tipo de contabilidade refletia os princípios locais (financeira, gerencial ou outra);
- ➔ Cinco dissertativas: nacionalidade, anos de experiência profissional, anos na companhia em que trabalha, país em que viveu além do atual e valor mínimo para reconhecimento de um item como ativo fixo de acordo com os princípios contábeis locais;
- ➔ Dez contendo escala intervalar para mensurar a percepção quanto aos fatores: tradução da moeda, cenário econômico, critério de reconhecimento e mensuração de ativos fixos e intangíveis e impostos. Três destas questões disponibilizavam um item em branco, caso a subsidiária desejasse incluir algum ponto;
- ➔ Seis contendo escalas para medir a importância da utilização de indicadores para avaliação do desempenho dos gestores: ROE (*return on equity*), ROA (*return on assets*) e *profit margin*. Três destas questões disponibilizavam um item em branco, caso a subsidiária desejasse incluir algum outro índice.

Vários autores foram consultados para a construção dos índices e escalas do questionário (BABBIE, 2003; COOPER e SCHINDLER, 2003; HILL e HILL, 2002).

Babbie (2003, p. 214) define uma escala como uma medida composta construída com base em uma estrutura de intensidade entre os itens da medida. Na construção de escalas, os padrões de resposta entre vários itens são ponderados, enquanto na construção de índices as respostas individuais são ponderadas e os escores independentes somados.

Hill e Hill (2002, p. 106) separam as escalas em dois tipos: as nominais, que consistem num conjunto de categorias de respostas qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas; e as ordinais, as quais admitem uma ordenação numérica de suas categorias, ou seja, das respostas alternativas, estabelecendo uma relação de ordem entre elas.

Nos dois tipos de questionário descritos acima, a escala de mensuração da percepção da matriz e subsidiárias variava de 1 a 5, em que:

- 1 = pouquíssima ou nenhuma dificuldade/peculiaridade
- 2 = pouca dificuldade/peculiaridade
- 3 = dificuldade/peculiaridade moderada
- 4 = muita dificuldade/peculiaridade
- 5 = muitíssima dificuldade/peculiaridade

O termo peculiaridade tem o sentido de definir as especificidades e atributos particulares pesquisados na matriz e subsidiárias.

Com isso, quanto **maior** a média ponderada calculada, **mais** dificuldades/peculiaridades a matriz e as subsidiárias percebem ter, demonstrando menor satisfação, de acordo com a Figura 9 a seguir:

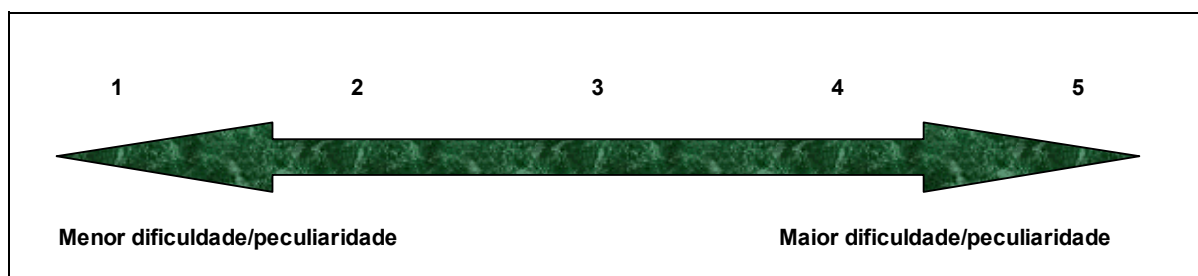


Figura 9 – Escala proposta para o questionário

Para a análise dos dados neste estudo, será considerado como alto índice de satisfação as respostas 1 e 2 e como baixo índice de satisfação as respostas 4 e 5. Os respondentes que escolherem 3, de acordo com a escala, serão considerados como indiferentes aos fatores analisados.

Questionário enviado à matriz e subsidiárias (cultura):

Este questionário foi proposto por Hofstede (2005) e contempla 26 questões. Os dados foram calculados para cada país de acordo com a metodologia proposta por Hofstede e, os resultados obtidos na empresa analisada neste trabalho foram comparados aos dados da pesquisa daquele autor.

Porém, o número restrito de respondentes por país, inerente à própria metodologia adotada (ver item 3.2.3), gerou resultados pouco consistentes. Optou-se, por isso, em descartar esses resultados e utilizar os indicadores obtidos por Hofstede⁶ (2005).

3.2.3 Amostra

Em função de a pesquisa ter sido aplicada em 28 países, num total de 61, além da matriz sediada nos Estados Unidos (49% da população total), a amostra foi selecionada pela facilidade de acesso aos respondentes. Como descrito no item anterior deste capítulo, a visita à sede da matriz proporcionou à autora conhecer inúmeros contatos que serviram de base para os resultados obtidos.

⁶ Esse questionário visa identificar os valores culturais predominantes em determinado grupo. Os estudos de Hofstede (1984, 1988) foram descritos no item 2.1.3 e suas limitações no item 3.4.

A amostra foi dividida nos grupos geográficos América Latina, África, Ásia-Pacífico, Europa e América do Norte, contendo 28 países pesquisados, além da matriz.

A empresa possui operações em 13 países da **América Latina**; o estudo foi realizado em 9 deles, representando 69% das subsidiárias dessa região e 15% da população total. Os países analisados estão descritos na Figura 10 a seguir:



Figura 10 – Países analisados: grupo geográfico América Latina

Dos 8 países em que a empresa atua no continente da **África**, 2 foram analisados, representando 25% das subsidiárias dessa região e 3% da população total. Os países analisados encontram-se na Figura 11 a seguir:

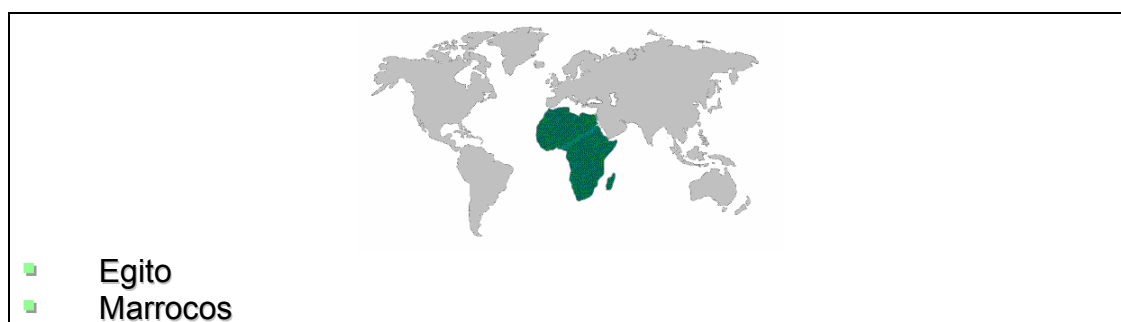


Figura 11 – Países analisados: grupo geográfico África

A companhia apresenta operação em 15 países do grupo geográfico **Ásia-Pacífico**. Este grupo abrange os países da Ásia, bem como do continente da Oceania. O estudo pesquisou 8 destes países, representando 53% das subsidiárias dessa região e 13% da população total, demonstrados na figura 12 a seguir:

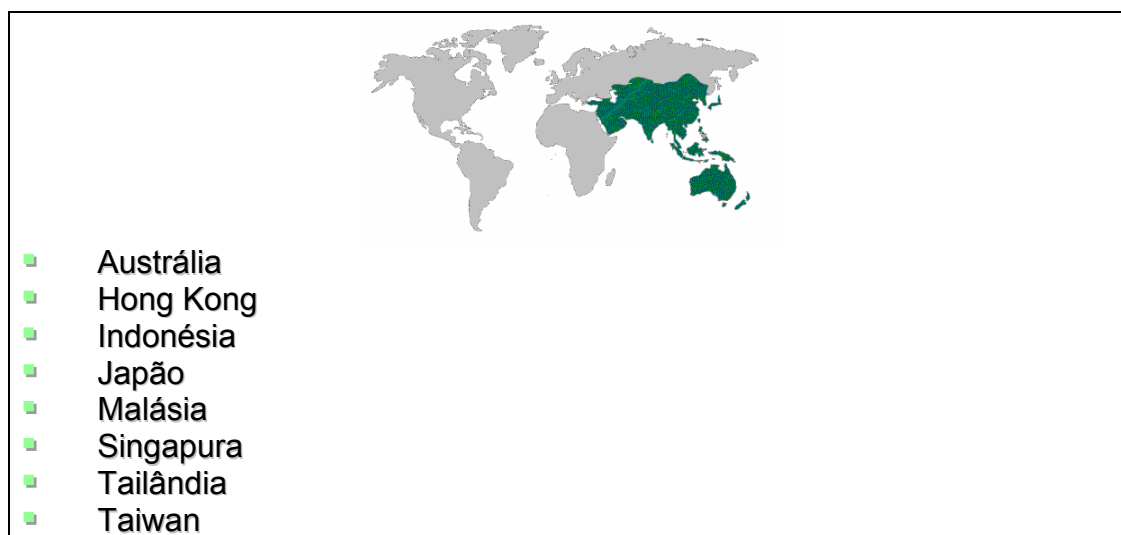


Figura 12 – Países analisados: grupo geográfico Ásia-Pacífico

Dos 22 países em que a empresa atua no continente da **Europa**, 8 foram analisados, representando 36% das subsidiárias dessa região e 13% da população total. Os países analisados encontram-se na Figura 13 a seguir:

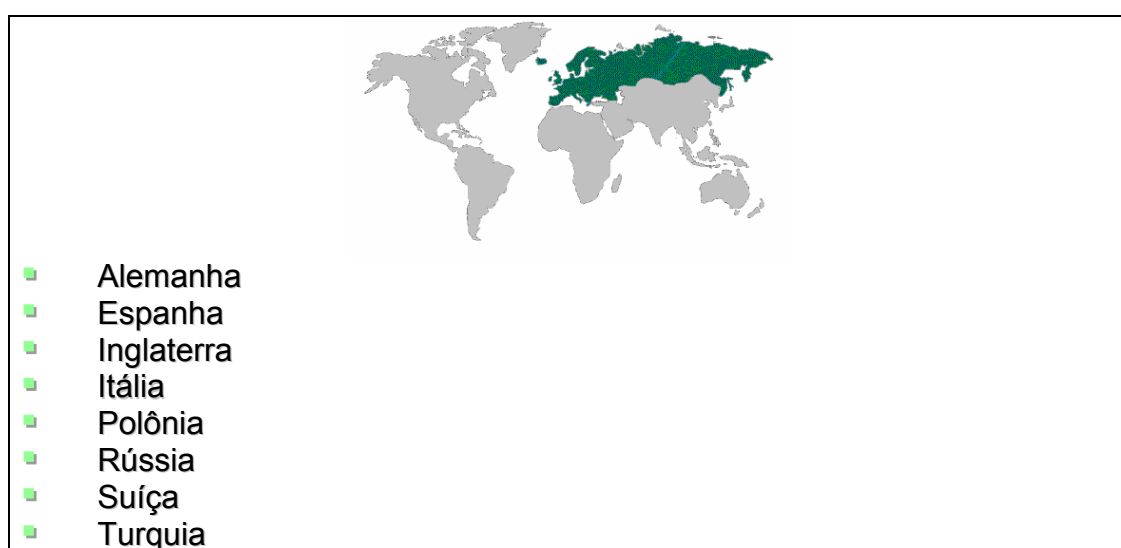


Figura 13 – Países analisados: grupo geográfico Europa

A empresa possui operações em 3 países da **América do Norte**; o estudo foi realizado em 2 deles, representando 66% das subsidiárias dessa região e 3% da população total. Os países analisados estão descritos na Figura 14 a seguir:

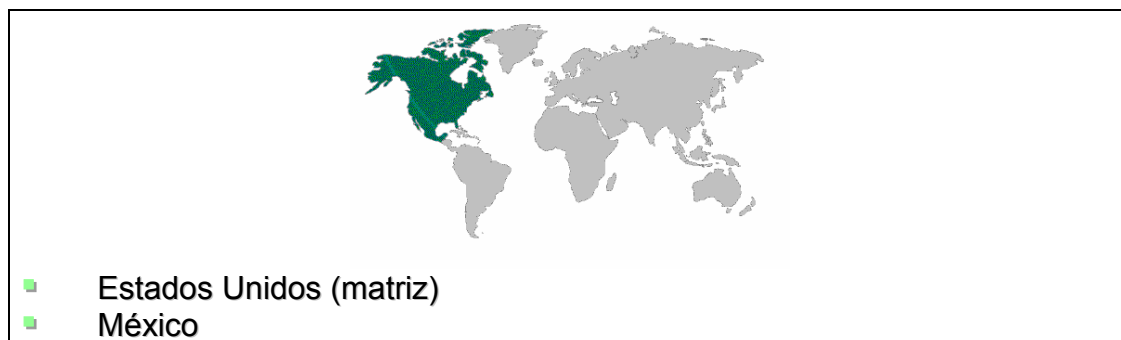


Figura 14 – Países analisados: grupo geográfico América do Norte

A composição dos países pesquisados em percentual com relação ao total de países onde a empresa possui operações encontra-se na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Percentual da amostra com relação à população (países analisados)

Grupos geográficos	Países em que a empresa opera	Países analisados	% análise
África	9	2	22%
América do Norte	3	2	67%
América Latina	13	9	69%
Ásia-Pacífico	14	8	57%
Europa	22	8	36%
Total	61	29	48%

3.3 Variáveis

Para alcançar o objetivo proposto do estudo de analisar os fatores que impactam a análise de desempenho de subsidiárias estrangeiras pela matriz, foram selecionadas algumas variáveis, dispostas na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Variáveis da pesquisa (I)

Questões		Obtenção dos resultados	Variável
A	Existem diferenças na percepção da matriz e subsidiárias em relação à avaliação de desempenho?	Média da soma das respostas das questões 1 a 7 da parte II do questionário da matriz.	Percepção geral da matriz em relação à avaliação de desempenho.
		Média da soma das respostas das questões 1 a 7 da parte IV do questionário das subsidiárias.	Percepção geral das subsidiárias em relação à avaliação de desempenho.
A.1	Existem diferenças na percepção da matriz e subsidiárias em relação à avaliação de desempenho quanto à tradução da moeda?	Média da soma das respostas da questão 1 da parte II do questionário da matriz.	Percepção da matriz em relação à avaliação de desempenho quanto à tradução da moeda.
		Média da soma das respostas da questão 1 da parte IV do questionário das subsidiárias.	Percepção das subsidiárias em relação à avaliação de desempenho quanto à tradução da moeda.
A.2	Existem diferenças na percepção da matriz e subsidiárias em relação à avaliação de desempenho quanto ao cenário económico?	Média da soma das respostas da questão 2 da parte II do questionário da matriz.	Percepção da matriz em relação à avaliação de desempenho quanto ao cenário económico.
		Média da soma das respostas da questão 2 da parte IV do questionário das subsidiárias.	Percepção das subsidiárias em relação à avaliação de desempenho quanto ao cenário económico.
A.3	Existem diferenças na percepção da matriz e subsidiárias em relação à avaliação de desempenho quanto ao critério de reconhecimento do ativo fixo?	Média da soma das respostas da questão 3 da parte II do questionário da matriz.	Percepção da matriz em relação à avaliação de desempenho quanto ao critério de reconhecimento do ativo fixo.
		Média da soma das respostas da questão 3 da parte IV do questionário das subsidiárias.	Percepção das subsidiárias em relação à avaliação de desempenho quanto ao critério de reconhecimento do ativo fixo.
A.4	Existem diferenças na percepção da matriz e subsidiárias em relação à avaliação de desempenho quanto ao critério de reconhecimento do ativo intangível?	Média da soma das respostas da questão 4 da parte II do questionário da matriz.	Percepção da matriz em relação à avaliação de desempenho quanto ao critério de reconhecimento do ativo intangível.
		Média da soma das respostas da questão 4 da parte IV do questionário das subsidiárias.	Percepção das subsidiárias em relação à avaliação de desempenho quanto ao critério de reconhecimento do ativo intangível.
A.5	Existem diferenças na percepção da matriz e subsidiárias em relação à avaliação de desempenho quanto ao critério de mensuração do ativo fixo?	Média da soma das respostas da questão 5 da parte II do questionário da matriz.	Percepção da matriz em relação à avaliação de desempenho quanto ao critério de mensuração do ativo fixo.
		Média da soma das respostas da questão 5 da parte IV do questionário das subsidiárias.	Percepção das subsidiárias em relação à avaliação de desempenho quanto ao critério de mensuração do ativo fixo.
A.6	Existem diferenças na percepção da matriz e subsidiárias em relação à avaliação de desempenho quanto ao critério de mensuração do ativo intangível?	Média da soma das respostas da questão 6 da parte II do questionário da matriz.	Percepção da matriz em relação à avaliação de desempenho quanto ao critério de mensuração do ativo intangível.
		Média da soma das respostas da questão 6 da parte IV do questionário das subsidiárias.	Percepção das subsidiárias em relação à avaliação de desempenho quanto ao critério de mensuração do ativo intangível.
A.7	Existem diferenças na percepção da matriz e subsidiárias em relação à avaliação de desempenho quanto aos impostos?	Média da soma das respostas da questão 7 da parte II do questionário da matriz.	Percepção da matriz em relação à avaliação de desempenho quanto aos impostos.
		Média da soma das respostas da questão 7 da parte IV do questionário das subsidiárias.	Percepção das subsidiárias em relação à avaliação de desempenho quanto aos impostos.
B	Existe relação entre percepção dos gestores e valores culturais?	Média da soma das respostas das questões 1 a 7 da parte II do questionário da matriz e das questões 1 a 7 da parte IV do questionário das subsidiárias relacionada ao valor cultural PDI.	Relação entre percepção dos gestores e valor cultural PDI.
		Média da soma das respostas das questões 1 a 7 da parte II do questionário da matriz e das questões 1 a 7 da parte IV do questionário das subsidiárias relacionada ao valor cultural IDV.	Relação entre percepção dos gestores e valor cultural IDV.
		Média da soma das respostas das questões 1 a 7 da parte II do questionário da matriz e das questões 1 a 7 da parte IV do questionário das subsidiárias relacionada ao valor cultural MAS.	Relação entre percepção dos gestores e valor cultural MAS.
		Média da soma das respostas das questões 1 a 7 da parte II do questionário da matriz e das questões 1 a 7 da parte IV do questionário das subsidiárias relacionada ao valor cultural UAI.	Relação entre percepção dos gestores e valor cultural UAI.

As variáveis foram comparadas a alguns fatores que poderiam estar correlacionados aos índices de percepção demonstrados tanto pelas subsidiárias quanto pela matriz de acordo com a Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 – Variáveis da pesquisa (II)

Questões		Obtenção dos resultados	Variável
C.1	Existe relação entre percepção dos gestores quanto à tradução da moeda e inflação?	Média da soma das respostas da questão 1 da parte II do questionário da matriz e da questão 1 da parte IV do questionário das subsidiárias relacionada à inflação de 2004.	Relação entre percepção dos gestores quanto à tradução da moeda e inflação.
C.2	Existe relação entre percepção dos gestores quanto à tradução da moeda e câmbio?	Média da soma das respostas da questão 1 da parte II do questionário da matriz e da questão 1 da parte IV do questionário das subsidiárias relacionada ao câmbio de 17 fev. 2005.	Relação entre percepção dos gestores quanto à tradução da moeda e câmbio.
C.3	Existe relação entre percepção dos gestores quanto ao cenário económico e PIB?	Média da soma das respostas da questão 2 da parte II do questionário da matriz e da questão 2 da parte IV do questionário das subsidiárias relacionada ao PIB de 2004.	Relação entre percepção dos gestores quanto ao cenário económico e PIB.
C.3	Existe relação entre percepção dos gestores quanto ao cenário económico e investimentos externos?	Média da soma das respostas da questão 2 da parte II do questionário da matriz e da questão 2 da parte IV do questionário das subsidiárias relacionada aos investimentos externos de 2003.	Relação entre percepção dos gestores quanto ao cenário económico e investimentos externos.
C.4	Existe relação entre percepção dos gestores quanto ao cenário económico e importações?	Média da soma das respostas da questão 2 da parte II do questionário da matriz e da questão 2 da parte IV do questionário das subsidiárias relacionada às importações de 2003.	Relação entre percepção dos gestores quanto ao cenário económico e importações.
C.5	Existe relação entre percepção dos gestores quanto ao cenário económico e exportações?	Média da soma das respostas da questão 2 da parte II do questionário da matriz e da questão 2 da parte IV do questionário das subsidiárias relacionada às exportações de 2003.	Relação entre percepção dos gestores quanto ao cenário económico e exportações.

De acordo com a Tabela 3, os fatores analisados foram:

- Inflação do país: analisado o período do ano de 2004;
- Câmbio do país: analisado o câmbio com relação ao dólar do dia 17 fev. 2005;
- PIB do país: analisado o período do ano de 2004;
- Investimentos externos no país: analisado o período de 2003;
- Exportações do país: utilizado percentual sobre o PIB do ano de 2003;
- Importações do país: utilizado percentual sobre do ano de 2003.

A análise das variáveis, bem como sua relação com os fatores citados acima serão aprofundadas no capítulo 4.

3.4 Limitações do estudo

Serão descritas abaixo algumas das limitações deste estudo, para as quais sugere-se novas pesquisas, podendo ser suplantadas em novos estudos.

A pesquisa ocorreu em apenas uma empresa multinacional com sede nos Estados Unidos, sendo selecionadas subsidiárias nos seguintes países: Alemanha, Argentina, Austrália, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Egito, Espanha, Honduras, Hong Kong, Indonésia, Inglaterra, Itália, Japão, Malásia, Marrocos, México, Nicarágua, Paraguai, Polônia, Rússia, Singapura, Suíça, Tailândia, Taiwan, Turquia e Venezuela.

Foram obtidas poucas respostas por país em função da própria estrutura da empresa. A gerência da contabilidade tende a ser enxuta e não fazia sentido enviar o questionário a outras áreas e posições.

A variável cultura analisada compreende os valores culturais propostos por Hofstede (2005), consistindo em informações secundárias para este trabalho, não coletadas para esta pesquisa e desatualizadas. O questionário proposto por Hofstede (2005) foi aplicado neste estudo, porém, em função do pequeno número de respondentes por país, os índices de cultura calculados sofreram muitas distorções, o que inviabilizaria a análise. Com isso, a análise da cultura utilizou como base os valores já calculados pelo autor. Além disso, Baskerville (2003) evidencia a quantidade de estudos, especialmente nas disciplinas relacionadas aos negócios, que citam, de forma positiva ou negativa, os estudos de Hofstede:

A significância dos níveis de citação de Hofstede pode ser confrontada com os padrões para análise de citações em economia, onde uma publicação datada de 1980 é considerada um “superclássico” se ela alcança 37,42 citações por ano em média no período de 20 anos (DURDEN; ELLIS, 1993). *Culture’s Consequences* [obra de Hofstede publicada originalmente em 1980] apresenta uma média de 94 citações por ano nos últimos 18 anos.”

O autor alerta que esse número de citações foi obtido apenas do *Social Sciences Index*, base de dados que não abrange todos os periódicos de ciências sociais e de contabilidade, o que significa que ele é bastante superior a isso.

Por último, a seleção dos respondentes se deu de contatos preliminares. O questionário enviado continha alguns itens que, por experiência da autora, poderiam servir como variáveis interessantes para a pesquisa, porém limitaram outros possíveis pontos que poderiam existir, mesmo havendo no questionário espaço para inclusão de outro item relevante que o respondente julgasse necessário.

4 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

Este capítulo tem como objetivo evidenciar e analisar os resultados obtidos da matriz da empresa com sede nos Estados Unidos e também das 28 subsidiárias analisadas.

Foram feitas análises para verificar qual o nível de satisfação das subsidiárias com relação à matriz, bem como qual a satisfação das subsidiárias quanto à análise de desempenho realizada pela matriz, considerando as variáveis: tradução da moeda, cenário econômico, critérios de reconhecimento e mensuração de ativos fixos e intangíveis e impostos.

4.1 Testes de cruzamento

De acordo com Salsa e Rangel (2006, p. 3), a finalidade da pesquisa é descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos. São inúmeros os conceitos sobre pesquisa, tais como, uma indagação minuciosa ou exame crítico na procura de fatos e princípios; não é apenas procurar a verdade, é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos; é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento.

4.1.1 Cruzamentos realizados

Os testes dos cruzamentos efetuados foram os de homogeneidade. Esse teste consiste em verificar se uma variável aleatória se comporta de modo similar, ou

homogêneo, em várias subpopulações. Neste teste, se fixa o tamanho da amostra em cada uma das subpopulações e, então, seleciona uma amostra de cada uma delas. Na Tabela 4 apresentada a seguir, as linhas representam as subpopulações e, as colunas, os diferentes valores ou categorias da variável.

Tabela 4 – Teste de cruzamento

Subpopulações	Valores da variável			Total de linha
1	O_{11}	O_{12}	K	n_1
2	O_{21}	O_{22}	K	n_2
M	M	M	O	M
Total da coluna				Total geral

Para o cálculo dos valores esperados (supondo homogeneidade entre as populações), foi utilizada a Equação 1 a seguir.

$$e_{i,j} = n_i \times \frac{\text{total da coluna } j}{\text{total geral}}$$

Equação 1 – Cálculo dos valores esperados

O total da linha n_i indica o tamanho da amostra da subpopulação i , ao passo que o quociente, total da coluna j dividido pelo total geral, representa a proporção de ocorrências do valor da variável correspondente à coluna j . Caso haja homogeneidade de comportamento da variável, espera-se que essa proporção seja a mesma, em todas as subpopulações.

A quantidade Q^2 é calculada pela Equação 2 a seguir:

$$Q^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(o_{i,j} - e_{i,j})^2}{e_{i,j}}$$

Equação 2 – Quantidade Q^2

Essa expressão quantificará a “distância” entre os valores observados e aqueles esperados, se houver homogeneidade.

Para um número grande de observações, a distribuição de Q^2 é quiquadrado com $(r - 1) \times (s - 1)$ graus de liberdade (r , número de linhas e s de colunas). A região crítica contém valores grandes de Q^2 , isto é:

$$RC = \{Q^2 : Q^2 \geq q_c\},$$

Equação 3 – Região crítica

com q_c determinado pelo nível de significância do teste, ou seja,

$$\alpha = P\{Q^2 \geq q_c | H_0 \text{ verdadeiro}\}$$

Equação 4 – Nível de significância

Para este trabalho, foi considerado $\alpha = 0,05 = 5\%$.

4.1.2 Testes não-paramétricos

O Teste **U** de Mann-Whitney compara se dois grupos (**x** e **y**) independentes foram ou não extraídos de uma mesma população. Este teste compara todas as observações de **x** com todas as observações de **y**, contando o número de vezes, U_x , em que as observações **x** são maiores que as de **y**, ou alternativamente, o número U_y de vezes em que as observações de **y** são maiores que as de **x**.

Dados dois grupos de observações independentes, o conjunto **x** com n_1 observações, x_1, x_2, \dots, x_{n_1} e o conjunto **y** com n_2 observações, y_1, y_2, \dots, y_{n_2} . Então:

U_x = número de vezes nas quais as observações **x** são maiores que as de **y**.

U_y = número de vezes nas quais as observações **y** são maiores que as de **x**.

Para comparar U_x e U_y , é preciso comparar cada observação x com todas as observações y , num total de $n_2 + n_2 + n_2 + \dots + n_2 = n_2 (1 + 1 + \dots + 1) = n_2 \times n_1$ comparações.

Segue-se que $U_x + U_y = n_1 \cdot n_2$, portanto é necessário apenas calcular um deles, obtendo-se o outro por diferença.

O Teste de Kruskal-Wallis também utilizado neste trabalho, é empregado quando o pesquisador suspeita que as distribuições das populações relacionadas são diferentes da normal e se baseia nas populações amostrais.

Os resultados obtidos e analisados nas seções seguintes são resultantes dos testes estatísticos explicados.

4.2 Percepção da matriz na avaliação de desempenho de suas subsidiárias estrangeiras

Foram analisados alguns pontos a fim de mensurar a percepção da matriz quanto às dificuldades encontradas na avaliação de desempenho das subsidiárias situadas em diversos países. Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 5 a seguir. A tabela traz primeiramente a soma pura das respostas e depois o número de respondentes que participaram do questionário para que se encontre a média ponderada de respostas.

Tabela 5 – Avaliação de desempenho: percepção da matriz (média ponderada)

Pontos analisados matriz	Número de respostas	Média ponderada
Tradução moeda	4	3.25
Cenário econômico	4	2.75
Critério reconhecimento ativo fixo	4	2.50
Critério reconhecimento ativo intangível	4	3.00
Critério mensuração ativo fixo	4	2.75
Critério mensuração ativo intangível	4	3.25
Impostos	4	3.75
Outros	-	-
Total	28	3.04

Nota-se que em nenhum dos itens pesquisados a matriz demonstra índice total de satisfação (média ponderada entre 1 e 2). O fator que menos apresenta dificuldades na opinião da matriz quando da análise de desempenho dos gestores das subsidiárias é o critério de reconhecimento do ativo fixo. Ao contrário disso, o item que mais apresenta peculiaridades e dificuldades na visão da matriz são os impostos. De acordo com os resultados, a matriz encontra dificuldades na análise dos impostos, pois este item é muito específico entre os países.

4.3 Percepção das subsidiárias em sua avaliação de desempenho

Foram analisados alguns pontos a fim de mensurar a percepção das subsidiárias quanto às dificuldades encontradas na avaliação de desempenho realizada pela matriz. Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 6 a seguir. A tabela traz primeiramente a soma pura das respostas dos respondentes e depois o número de pessoas que participaram do questionário para que se encontre a média ponderada de respostas.

Tabela 6 – Avaliação de desempenho: percepção das subsidiárias (média ponderada)

Pontos analisados subsidiárias	Número de respostas	Média ponderada
Tradução moeda	58	3.29
Cenário econômico	53	2.92
Critério reconhecimento ativo fixo	59	3.34
Critério reconhecimento ativo intangível	58	3.47
Critério mensuração ativo fixo	59	3.24
Critério mensuração ativo intangível	58	3.31
Impostos	58	3.57
Outros	4	4.75
Total	407	3.32

Igualmente aos resultados obtidos com a matriz, nota-se que em nenhum dos itens pesquisados as subsidiárias demonstram índice total de satisfação. O fator que menos apresenta peculiaridades (dos sugeridos nesta pesquisa) na opinião das subsidiárias, quando da análise de desempenho de seus gestores pela matriz, é o cenário econômico.

Ao contrário disso, porém em linha com os resultados da matriz, o item que mais apresenta peculiaridades e dificuldades na visão das subsidiárias são os impostos. De fato este item é muito específico entre os países, o que gera descontentamento quando a matriz mensura e analisa o desempenho de acordo com os parâmetros norte-americanos, sem contemplar as especificidades de cada país.

Porém, quatro respondentes indicaram outros fatores que, em sua percepção, traziam dificuldades na avaliação de desempenho. Os fatores citados foram: GAAP como um todo, mensuração dos estoques e resultado diferido. Estes foram os pontos em que as subsidiárias mais sentiram dificuldades de acordo com a média de percepção (4,75).

4.4 Impacto das diferentes práticas contábeis entre os países na gestão

Neste item, serão comparadas as percepções entre matriz e subsidiárias, bem como as percepções entre países e grupos geográficos.

Como mencionado no início deste capítulo, os resultados analisados podem ter inúmeras causas, não somente as citadas neste estudo.

4.4.1 Matriz possui percepção diferente das subsidiárias quanto à avaliação de desempenho

De acordo com a pesquisa, a matriz sente menos dificuldade na avaliação de desempenho das subsidiárias na grande maioria dos pontos analisados.

A Tabela a seguir expõe a percepção da matriz *versus* subsidiárias. Pode-se verificar que o ponto que a matriz sente mais dificuldade de analisar nas subsidiárias e também o mais crítico citado pelas mesmas é o sistema de impostos proposto por cada país. Há muitas peculiaridades nos sistemas de impostos de acordo com cada país e tal fato traz dificuldades na adaptação da contabilidade para que todas as subsidiárias estejam no mesmo patamar para análise.

O ponto que menos traz dificuldade para a análise das subsidiárias, do ponto de vista da matriz é o critério de reconhecimento do ativo fixo, ou seja, a matriz entende que há uma maior uniformidade deste ponto entre as contabilidades das subsidiárias. Já as subsidiárias afirmam que o cenário econômico é o ponto que menos interfere na análise de desempenho.

Tabela 7 – Avaliação de desempenho: variação da percepção entre matriz e subsidiárias (média ponderada)

Pontos analisados (média ponderada)	Matriz	Subsidiárias	Desvio-padrão
Tradução moeda	3.25	3.29	0.1%
Cenário econômico	2.75	2.92	1.5%
Critério reconhecimento ativo fixo	2.50	3.34	35.2%
Critério reconhecimento ativo intangível	3.00	3.47	10.8%
Critério mensuração ativo fixo	2.75	3.24	11.9%
Critério mensuração ativo intangível	3.25	3.31	0.2%
Impostos	3.75	3.57	1.6%
Total	21.25	23.14	178.4%

Pode-se concluir com o Gráfico 1 a seguir que, na maioria dos pontos analisados, a matriz tem percepções diferentes das subsidiárias.

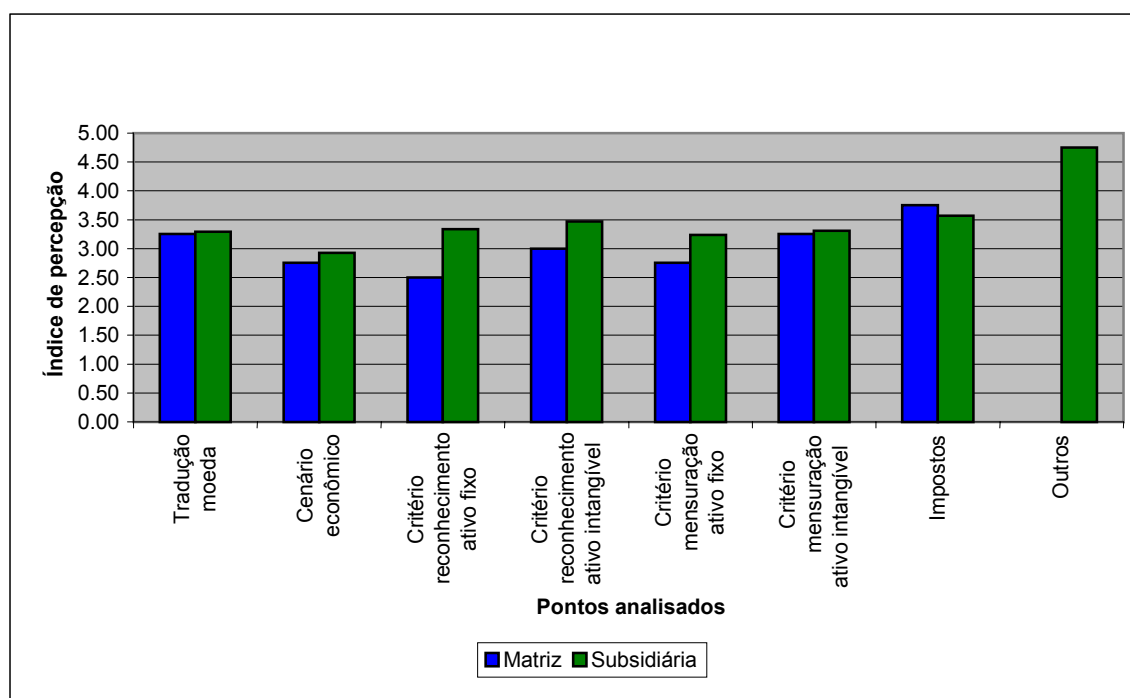


Gráfico 1 – Comparação da percepção quanto à análise de desempenho entre matriz e subsidiárias

De acordo com esta análise, as subsidiárias sentem, na maioria das vezes, mais dificuldades e peculiaridades em adaptar-se ao sistema imposto pela matriz para que a análise de desempenho seja realizada de acordo com uma base uniforme, citando inclusive outros pontos não considerados inicialmente no

questionário, como por exemplo: GAAP como um todo, mensuração dos estoques e resultado diferido.

O único ponto que se faz exceção a essa regra, encontra-se no sistema de impostos, em que a matriz encontra mais dificuldades que as subsidiárias, porém, é a análise que demanda maior dificuldade em termos de pontuação do ponto de vista da matriz e das subsidiárias.

4.4.2 Subsidiárias de países distintos possuem percepções diferentes entre si quanto à avaliação de desempenho

Este item analisa o nível de percepção entre subsidiárias de países distintos. Os fatores analisados correspondem àqueles considerados inicialmente no questionário: tradução da moeda, cenário econômico, critérios de reconhecimento e mensuração de ativos fixo e intangível e impostos.

De acordo com a pesquisa e relatado a seguir na Tabela 8, o país que menos sente dificuldades para se adaptar às normas contábeis da matriz é a Rússia, com um índice ponderado de 1,33, ou seja, bem próximo de 1,00 (índice de menor dificuldade/peculiaridade).

Ao contrário disso, a Venezuela é o país que mais sente dificuldades para se adaptar às normas e práticas contábeis da matriz, com um índice total de 4,86, próximo a 5,00 (índice de maior dificuldade/peculiaridade).

A Tabela 8 a seguir indica o exposto analisando a soma das respostas de todos os pontos estudados (tradução moeda, cenário econômico, critério de reconhecimento do ativo fixo e intangível, critério de mensuração do ativo fixo e intangível e impostos), bem como a abertura dos índices apurados por ponto

analisado. A subsidiária situada na Inglaterra não respondeu a esta questão, portanto não será citada.

Tabela 8 – Avaliação de desempenho: variação da percepção entre países (média ponderada)

Países analisados (média ponderada)	Tradução moeda	Cenário econômico	Critério reconhecimento ativo fixo	Critério reconhecimento ativo intangível	Critério mensuração ativo fixo	Critério mensuração ativo intangível	Impostos	Total
Alemanha	2,50	4,00	3,50	5,00	3,00	4,00	4,00	3,71
Argentina	4,50	3,50	4,00	3,50	4,50	4,50	4,00	4,07
Austrália	5,00	1,00	5,00	1,00	1,00	1,00	5,00	2,71
Brasil	3,89	4,00	3,89	4,11	3,67	3,67	3,67	3,84
Chile	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,29
Colômbia	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,71
Costa Rica	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Egito	3,33	3,33	4,33	4,67	4,00	3,67	4,33	3,95
Espanha	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	3,00
Honduras	3,80	2,50	3,60	3,60	3,80	3,60	4,00	3,56
Hong Kong	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,71
Indonésia	1,00	1,00	2,50	1,50	2,00	1,50	3,00	1,79
Inglaterra	-	-	-	-	-	-	-	-
Itália	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Japan	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,29
Malásia	4,00	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,43
Marrocos	5,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	5,00	3,43
México	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	0,00	3,33
Nicarágua	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
Paraguai	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,43
Polónia	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	1,00	3,57
Rússia	-	-	1,00	-	1,00	-	2,00	1,33
Singapura	1,89	2,11	2,00	2,67	2,00	2,56	2,89	2,30
Suíça	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,71
Tailândia	2,60	2,20	4,00	3,67	3,67	3,67	3,50	3,33
Taiwan	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,86
Turquia	4,67	2,50	3,33	4,00	3,33	4,00	4,33	3,74
Venezuela	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,86
Total	3,55	3,08	3,34	3,34	3,26	3,24	3,57	

A subsidiária inglesa não respondeu nenhum destes itens de percepção, assim como foram obtidas respostas de apenas três questões da Rússia.

O Gráfico 2 abaixo traz a visualização dos países analisados e o índice total de dificuldade encontrado. Os países que mais sentem dificuldade são Venezuela, Colômbia, Argentina e Itália, e os que menos percebem as dificuldades e peculiaridades são Rússia, Indonésia, Chile e Singapura.

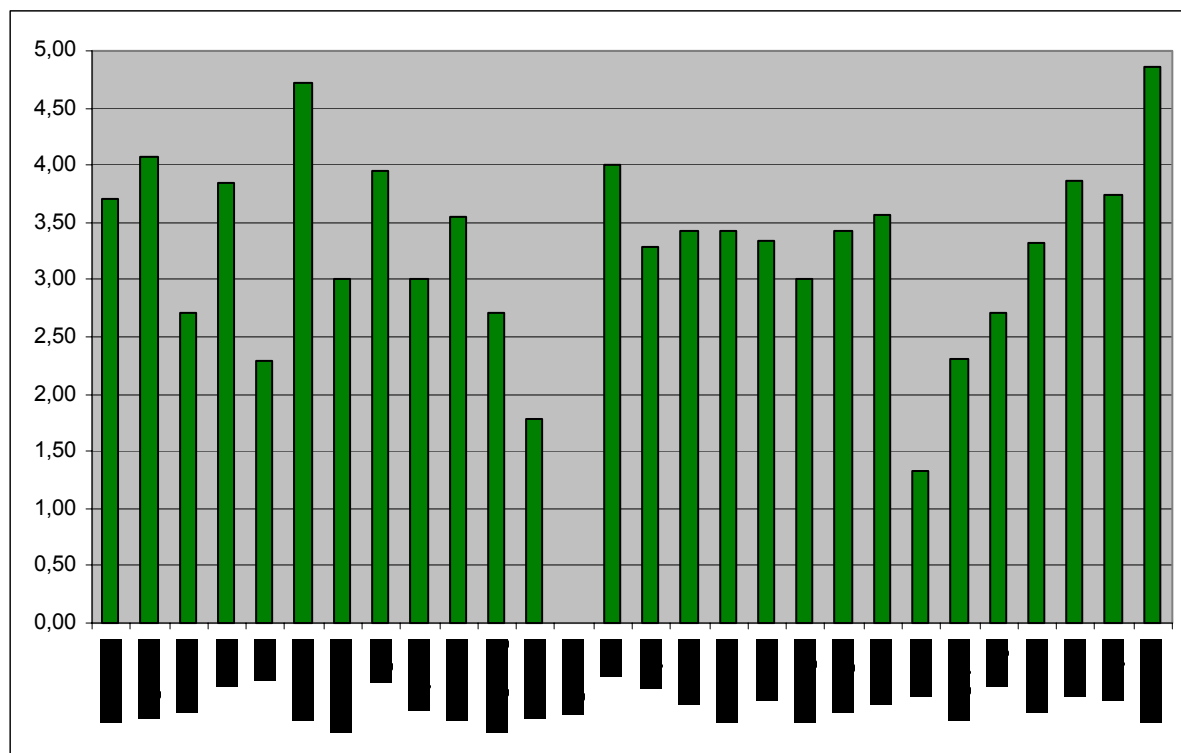


Gráfico 2 – Percepção geral das subsidiárias quanto à análise de desempenho

Quanto maior a barra, mais dificuldades e peculiaridades as subsidiárias encontram quando têm seu desempenho analisado pela matriz, gerando, com isso, insatisfação.

4.4.3 Percepção dos gestores quanto à tradução da moeda

O Gráfico 3 a seguir demonstra a percepção dos gestores das subsidiárias por país quanto à tradução da moeda na avaliação de desempenho.

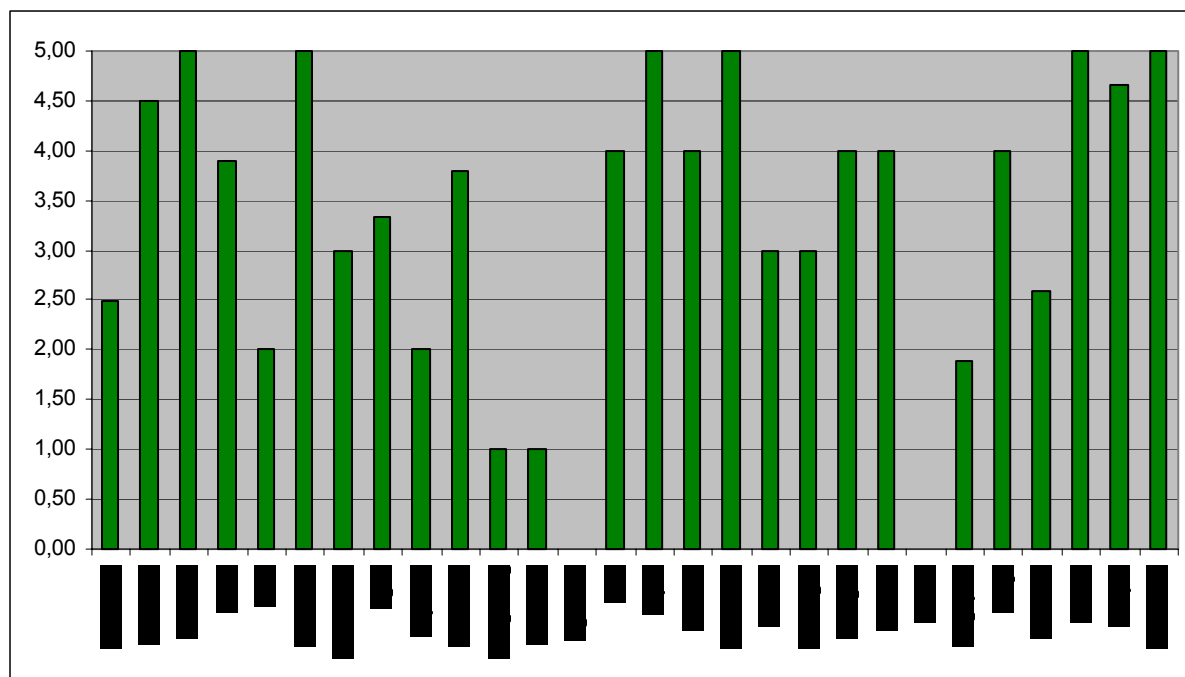


Gráfico 3 – Percepção das subsidiárias quanto ao impacto da tradução da moeda na análise de desempenho

Pode-se perceber que as subsidiárias situadas nos países Argentina, Austrália, Colômbia, Japão, Marrocos, Taiwan e Venezuela foram as que apresentaram maior dificuldades e baixo índice de satisfação quanto ao item tradução da moeda na avaliação de desempenho. As subsidiárias inglesa e russa não responderam a esta questão.

A percepção dos gestores das subsidiárias e da matriz quanto à tradução da moeda foi correlacionada com os fatores inflação (período de 2004) e câmbio (conversão da moeda local do país com relação ao dólar, com data base de 17 fev. 2005).

Como mencionado na revisão conceitual, Choi e Mueller (1992, p. 505) aplicaram um questionário abrangendo oito práticas de empresas multinacionais; duas delas referiam-se à volatilidade da moeda e inflação. De acordo com a pesquisa, as empresas multinacionais norte-americanas e as demais multinacionais foram consistentes no tratamento das transações de lucros e perdas, ou seja, os

ajustes das moedas foram considerados na mensuração da *performance* das subsidiárias. Porém, geralmente as empresas norte-americanas não realizam ajustes de inflação em suas subsidiárias; quando são realizados, tais ajustes limitam-se apenas ao orçamento. Já as multinacionais européias têm como prática ajustarem a inflação das subsidiárias e, posteriormente, efetuarem a tradução de acordo com a moeda da matriz.

Através da análise estatística, a relação entre tradução da moeda e inflação apresentou um nível descritivo de 0,024, o que caracteriza diferentes respostas de acordo com a inflação do país analisado. Na estatística, o valor que delimita as diferenças entre as respostas é 0,05. Quanto menor o nível descritivo, mais diferentes são as respostas pelo fator analisado, ou seja, mais relação a variável possui com o fator analisado.

Pode-se verificar com o Gráfico 4 a seguir que quanto maior a inflação do país, maior a dificuldade percebida pelos gestores na variável tradução da moeda. O asterisco apresentado no gráfico representa os países que possuíam o fator inflação, porém não foram obtidas respostas, por isso não fazem parte da curva de análise.

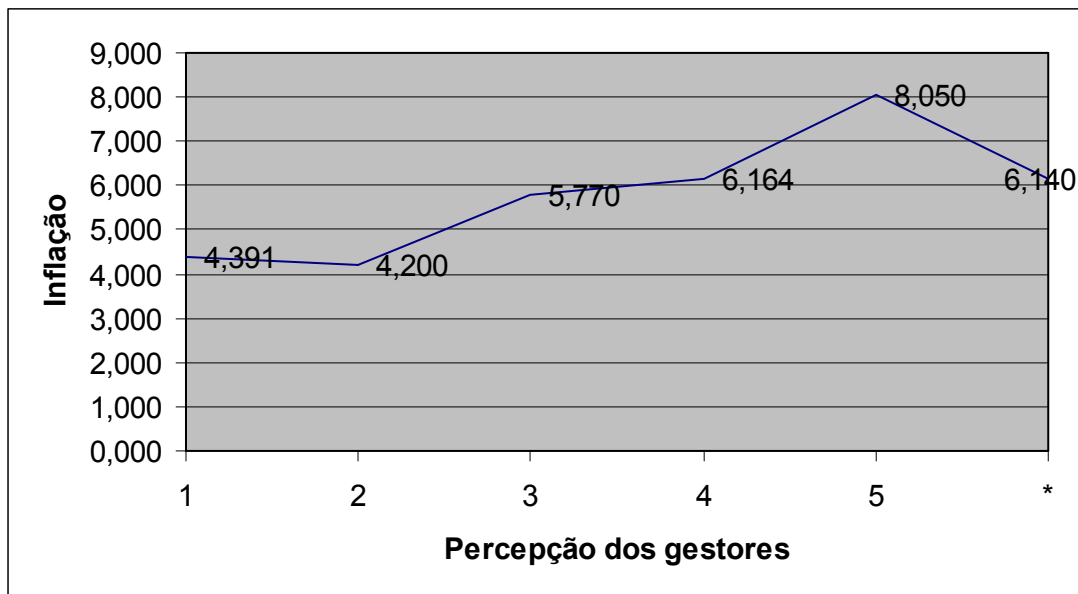


Gráfico 4 – Percepção dos gestores quanto à análise de desempenho: relação entre tradução da moeda e inflação

Já a análise da relação entre tradução da moeda e câmbio gerou um nível descritivo no valor de 0,367, o que não se permite afirmar que o câmbio possui relação com a percepção dos gestores quanto à variável tradução da moeda. O Gráfico 5 a seguir evidencia os resultados analisados:

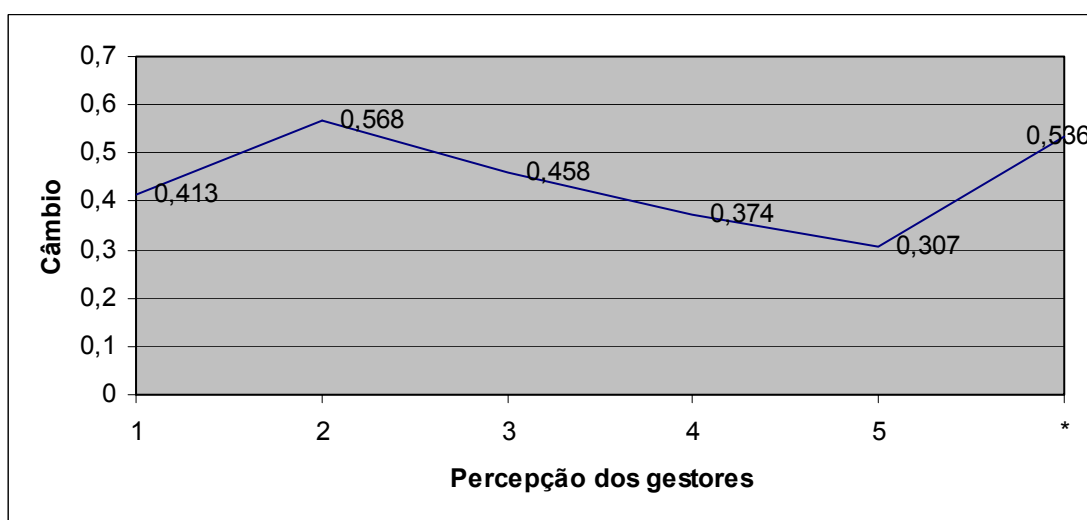


Gráfico 5 – Percepção dos gestores quanto à análise de desempenho: relação entre tradução da moeda e câmbio

Portanto, pode-se concluir neste item que a percepção do item tradução da moeda sob a ótica da análise de desempenho está relacionada à inflação do país em que o respondente está situado.

4.4.4 Percepção dos gestores quanto ao cenário econômico

O Gráfico 6 a seguir demonstra a percepção dos gestores das subsidiárias por país quanto ao cenário econômico na avaliação de desempenho:

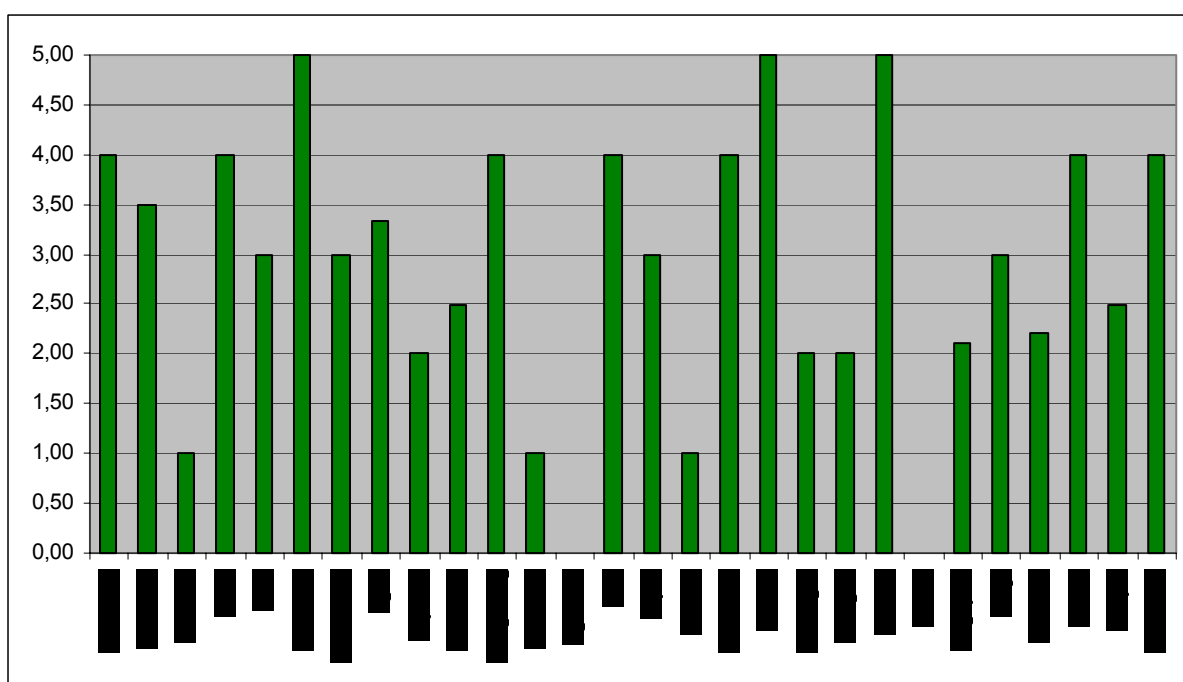


Gráfico 6 – Percepção das subsidiárias quanto ao impacto do cenário econômico na análise de desempenho

De acordo com o gráfico, as subsidiárias que mais sentem dificuldades com relação à avaliação de desempenho quanto ao cenário econômico são as situadas na Colômbia, México e Polônia. Ao contrário disso, maiores índices de satisfação foram encontrados nas subsidiárias localizadas na Austrália, Indonésia e Malásia. A subsidiária inglesa não respondeu a esta questão.

A percepção dos gestores quanto ao cenário econômico foi correlacionada com os fatores PIB, investimentos externos, exportações e importações. Fatores relacionados ao risco do país também poderiam ser investigados em trabalhos futuros para verificar se existe correlação com a percepção dos gestores quanto ao cenário econômico.

Tais fatores foram selecionados, pois constituem características do país analisado e poderiam trazer alguma correlação com os resultados obtidos. Tal fato não impede a análise com outros fatores, como por exemplo, o risco do país.

Em nenhum dos fatores (PIB, investimentos externos, exportações e importações) pôde-se constatar um nível descritivo aceitável (abaixo de 0,05) para afirmar que existe relação entre a variável e os fatores analisados.

Por outro lado, verifica-se uma semelhança de percepção quando são comparados os fatores PIB e investimentos externos demonstrados nos Quadros 7 e 8 a seguir:

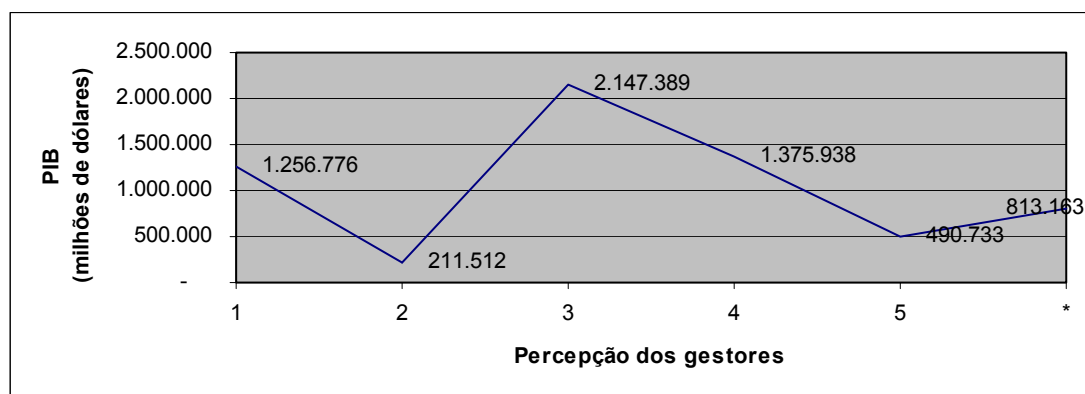


Gráfico 7 – Percepção dos gestores quanto à análise de desempenho: relação entre cenário econômico e PIB

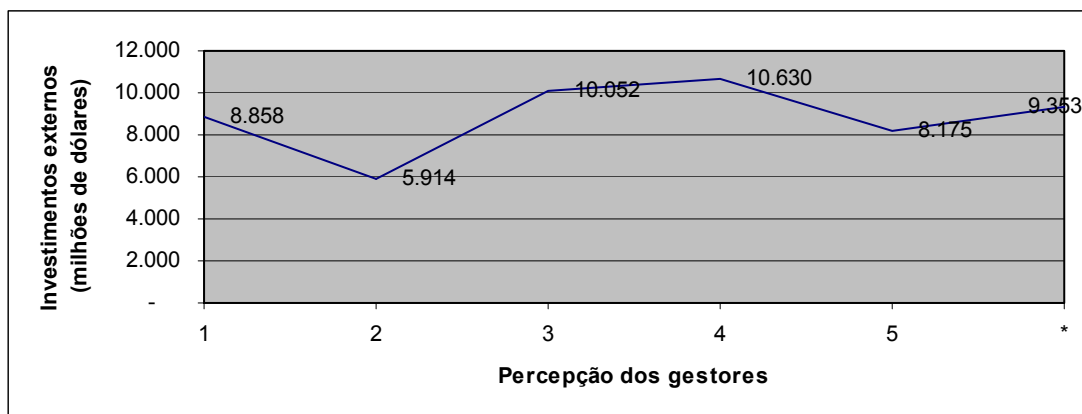


Gráfico 8 – Percepção dos gestores quanto à análise de desempenho: relação entre cenário econômico e investimentos externos

Nos dois fatores analisados, nota-se primeiramente uma diminuição do PIB e dos investimentos externos do nível de melhor satisfação para o segundo nível. Após isso, os dois fatores aumentam, enquanto o índice de satisfação piora. Este processo vem seguido de outra curva de diminuição, seguida de uma ascensão, demonstrando curvas semelhantes entre os fatores PIB e investimentos externos pesquisados.

Semelhança maior é identificada quando são comparados os fatores exportação e importação, de acordo com o Gráfico 9 a seguir:

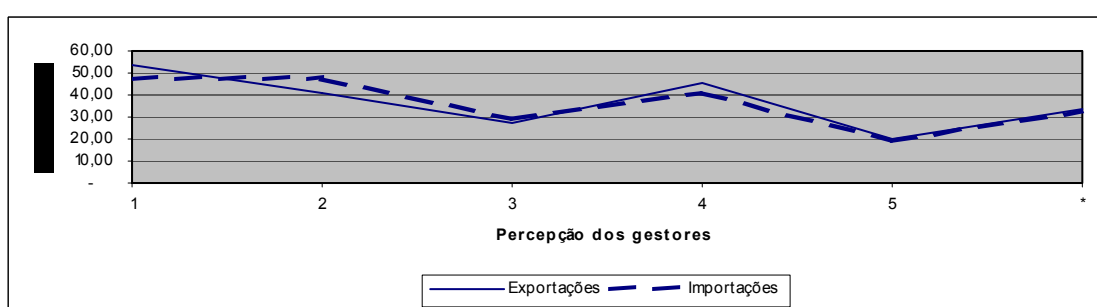


Gráfico 9 – Percepção dos gestores quanto à análise de desempenho: relação entre cenário econômico e importações/exportações

Como demonstrado no gráfico, a curva que demonstra a percepção dos gestores com relação à exportação (% de exportação sobre o PIB) é semelhante à que demonstra a relação com a importação (% de importação sobre o PIB).

4.4.5 Percepção dos gestores quanto à mensuração e ao reconhecimento do ativo fixo

A seguir são demonstrados nos Gráfico 10 e 11 a percepção dos gestores das subsidiárias por país quanto ao critério de reconhecimento e mensuração de ativo fixo, respectivamente, na avaliação de desempenho:

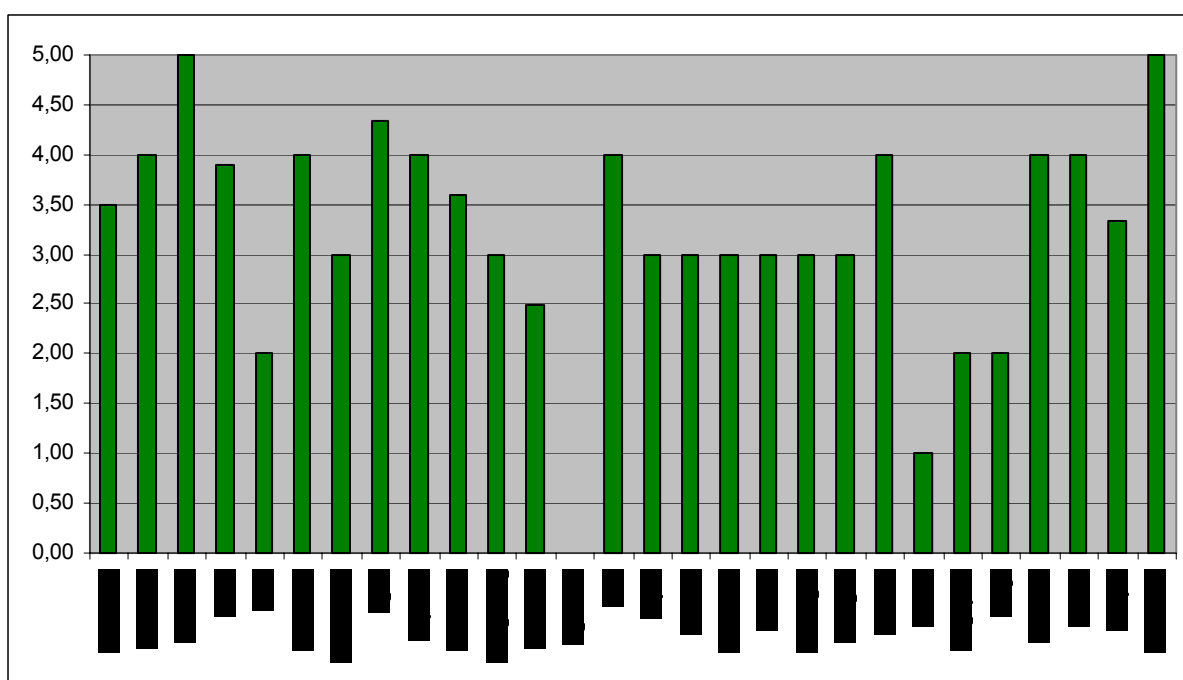


Gráfico 10 – Percepção das subsidiárias quanto ao impacto do critério de reconhecimento do ativo fixo na análise de desempenho

Pode-se perceber com o gráfico que as subsidiárias situadas nos países da Austrália, Egito e Venezuela foram as que demonstraram maior dificuldade no critério de reconhecimento do ativo fixo na análise de desempenho. Já as subsidiárias chilena, russa, suíça e de Singapura foram as que demonstraram menor dificuldade de adaptação neste item. Novamente a subsidiária inglesa não respondeu à questão.

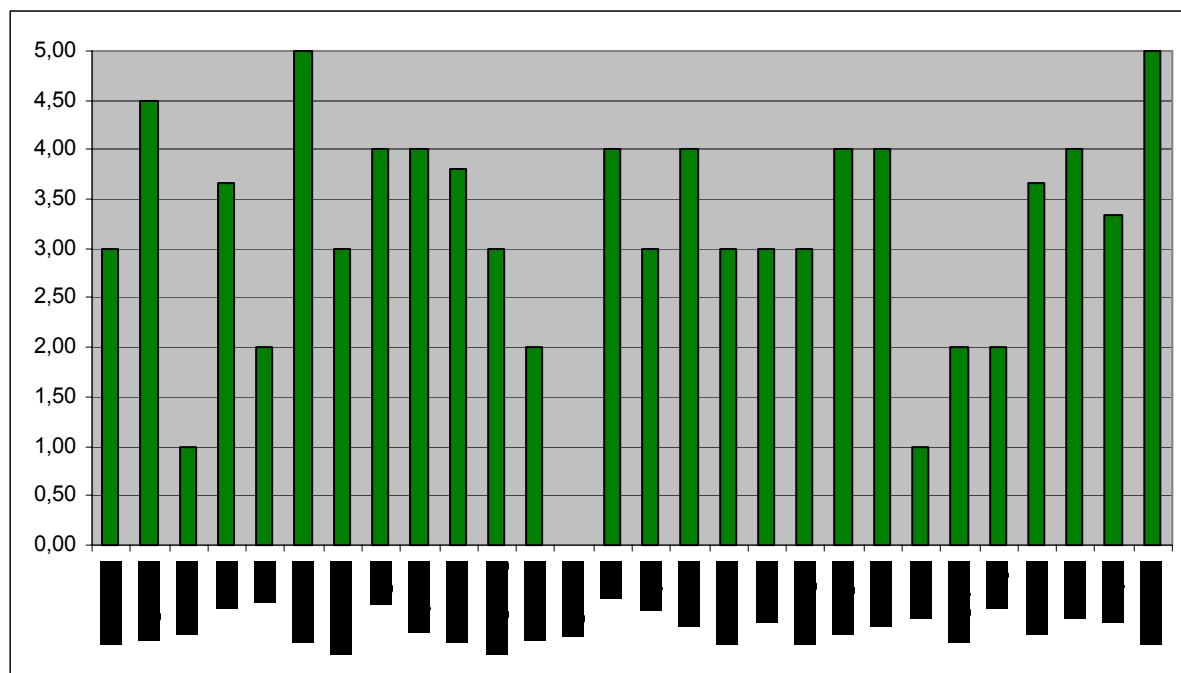


Gráfico 11 – Percepção das subsidiárias quanto ao impacto do critério de mensuração do ativo fixo na análise de desempenho

Com algumas semelhanças com o quadro acima, as grandes dificuldades quanto ao critério de mensuração do ativo fixo na análise de desempenho foram demonstradas pelas subsidiárias situadas na Argentina, Colômbia e Venezuela. No sentido oposto, aquelas que se sentiram mais confortáveis com relação ao item foram as australianas e as russas. A característica da subsidiária inglesa se manteve em não responder à questão.

Os ativos fixos possuem tratamento de reconhecimento diferenciado entre os países. No Brasil, por exemplo, um ativo somente pode ser reconhecido como ativo fixo, de acordo com a legislação fiscal, se seu valor for superior a R\$ 326,61. Já nos EUA, as empresas delimitam este valor de acordo com sua necessidade e padrões estabelecidos. A empresa analisada estipula um montante mínimo de US\$ 5.000,00 para reconhecimento dos ativos como fixos.

Tal critério deve ser seguido por todas as subsidiárias, independentemente do país em que estão situadas e qual legislação possuem.

Portanto, a percepção dos países nos itens de reconhecimento e mensuração dos ativos fixos pode estar relacionada a este valor mínimo para reconhecimento. Se a subsidiária não possuir limite mínimo para reconhecer um ativo, quando fizer os ajustes impostos pela matriz, reclassificará parte de seus ativos para resultado como despesa, diminuindo seu lucro e prejudicando sua análise de desempenho, pois os índices de desempenho (ROA – *Return on Assets* e ROE – *Return on Equity*, por exemplo) diminuirão.

Em termos estatísticos, a relação entre a percepção dos gestores das subsidiárias e da matriz com o critério de reconhecimento do ativo fixo e a percepção dos gestores com o critério de mensuração do ativo fixo é significativa, pois apresentou nível descritivo abaixo de 0,05.

4.4.6 Percepção dos gestores quanto à mensuração e ao reconhecimento do ativo intangível

A seguir são demonstrados os Gráfico 12 e 13 com a percepção dos gestores das subsidiárias por país quanto ao critério de reconhecimento e mensuração de ativo intangível, respectivamente, na avaliação de desempenho:

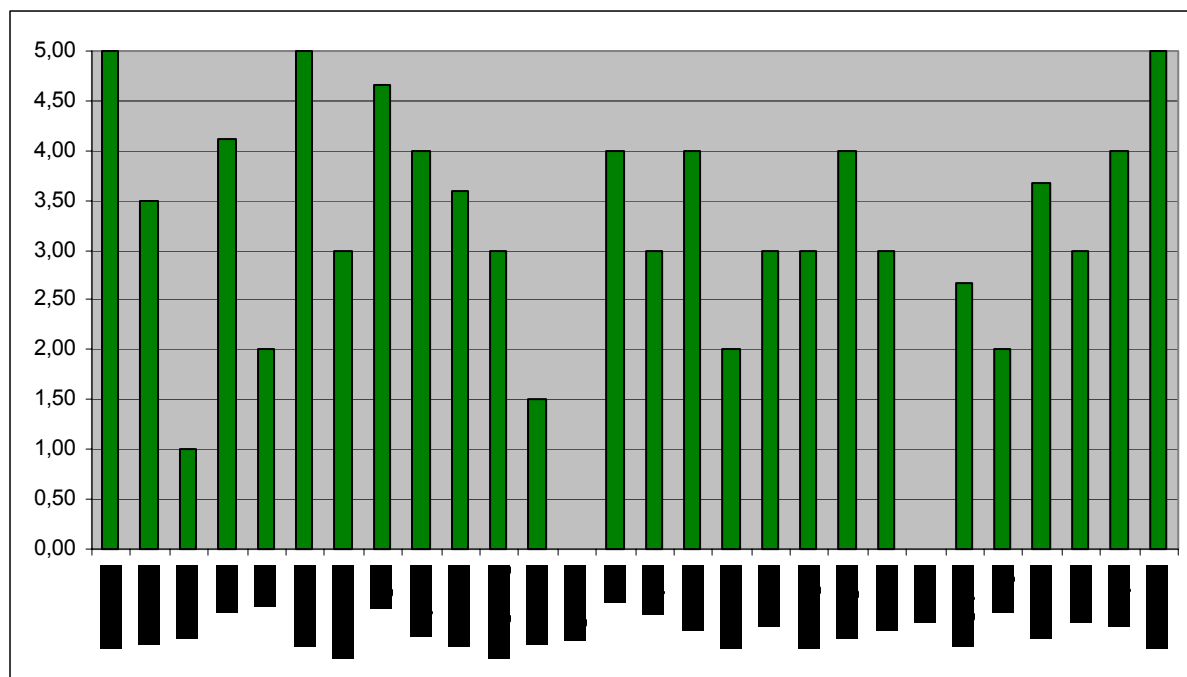


Gráfico 12 – Percepção das subsidiárias quanto ao impacto do critério de reconhecimento do ativo intangível na análise de desempenho

Nota-se, pelo gráfico, que as subsidiárias situadas na Austrália e Indonésia demonstraram maior adaptação ao critério de reconhecimento do ativo intangível na análise de desempenho. Ao contrário disso, as subsidiárias situadas na Argentina, Colômbia, Egito e Venezuela demonstraram maiores dificuldades em se adaptar às normas contábeis norte-americanas para a análise de desempenho.

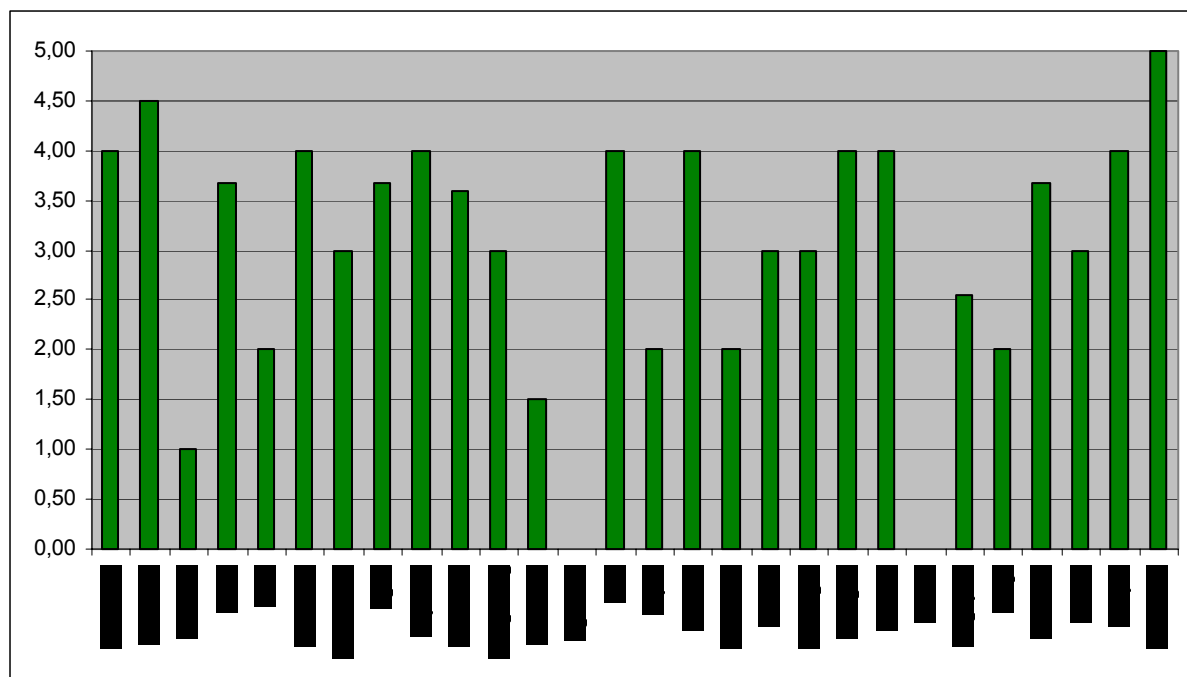


Gráfico 13 – Percepção das subsidiárias quanto ao impacto do critério de mensuração do ativo intangível na análise de desempenho

Assim como no Quadro 12 acima, as subsidiárias argentina e venezuela permanecem com baixo índice de satisfação também quanto ao critério de mensuração do ativo intangível na análise de desempenho.

De maneira idêntica ao Quadro 12, as subsidiárias situadas na Austrália e Indonésia demonstraram mais adaptação ao critério de mensuração do ativo intangível na análise de desempenho.

As subsidiárias inglesa e russa não responderam a esta questão de percepção.

Para as análises dos critérios de reconhecimento e mensuração do ativo intangível pode ser utilizado raciocínio similar ao caso anterior. A legislação norte-americana tende a não diferir ativos e reconhecer estes saldos no resultado.

Com isso, aqueles países que, em sua legislação local diferem ativos, têm seu resultado diminuído quando fazem as devidas reclassificações para enquadrarem-se aos critérios da matriz.

Tal fato faz com que os índices de desempenho diminuam, prejudicando sua análise perante a matriz.

Em termos estatísticos, a relação entre a percepção dos gestores das subsidiárias e da matriz com o critério de reconhecimento do ativo intangível e a percepção dos gestores com o critério de mensuração do ativo intangível é significativa, pois apresentou nível descritivo abaixo de 0,05.

4.4.7 Percepção dos gestores quanto aos impostos

O Gráfico 14 a seguir demonstra a percepção dos gestores das subsidiárias por país quanto aos impostos na avaliação de desempenho:

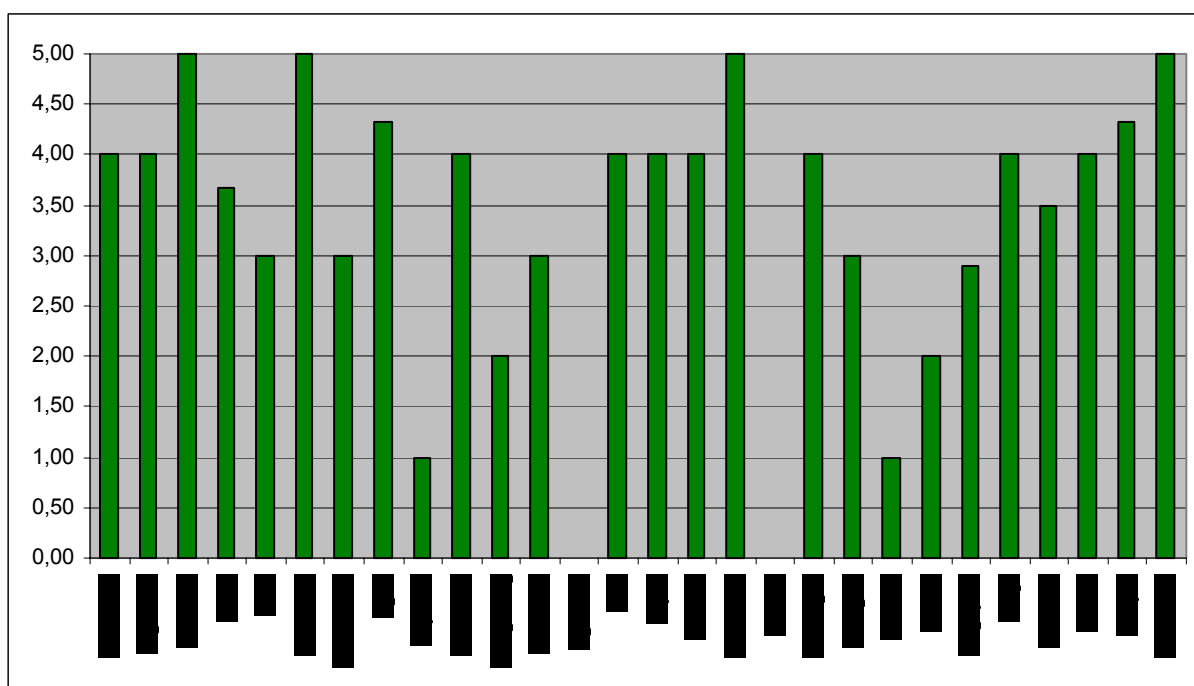


Gráfico 14 – Percepção das subsidiárias quanto aos impostos na análise de desempenho

A diferença das estruturas tributárias entre os países pode gerar divergências no resultado, com por exemplo o diferimento dos impostos. Após consultar a

subsidiária do Brasil sobre o entendimento do termo "impostos" quando do preenchimento do questionário, entende-se como sendo a diferença entre as normas contábeis de contabilização dos impostos, as quais podem gerar alterações no resultado quando padronizadas para o USGAAP.

A percepção dos países quanto aos impostos pode estar diretamente relacionada à carga tributária de cada país. Os países que possuem forte influência da contabilidade fiscal na contabilidade financeira, poderiam se sentir prejudicados, pois estariam mais distantes das práticas contábeis seguidas pela matriz.

As subsidiárias situadas na Austrália, Colômbia, Egito, Marrocos e Venezuela demonstraram maiores dificuldades em terem seu desempenho avaliado pelo sistema de impostos norte-americano ao invés do local.

Já as subsidiárias da Espanha e da Polônia não demonstraram dificuldades quanto ao fato de seguirem a regra norte-americana de impostos para sua avaliação de desempenho.

4.4.8 Percepção dos grupos geográficos quanto à avaliação de desempenho

O termo "grupo geográfico" está sendo empregado de maneira a retratar o perfil dos respondentes nas subsidiárias pesquisadas.

Este item analisa o nível de percepção entre grupos geográficos distintos. De acordo com a pesquisa e relatado a seguir na Tabela 9, o grupo geográfico que menos sente dificuldades para se adaptar às normas contábeis da matriz é o grupo Ásia-Pacífico, com um índice ponderado de 2,74.

Ao contrário disso, a África foi considerada o grupo geográfico que mais sente dificuldades para se adaptar às normas e práticas contábeis da matriz, com um índice total de 3,82.

A Tabela 9 a seguir sintetiza o exposto analisando a soma das respostas de todos os pontos analisados (tradução moeda, cenário econômico, critério de reconhecimento do ativo fixo e intangível, critério de mensuração do ativo fixo e intangível e impostos), bem como a abertura dos índices apurados por ponto analisado.

Tabela 9 – Avaliação de desempenho: variação da percepção entre grupos geográficos (média ponderada)

Grupos geográficos analisados (média ponderada)	Tradução moeda	Cenário econômico	Critério reconhecimento ativo fixo	Critério reconhecimento ativo intangível	Critério mensuração ativo fixo	Critério mensuração ativo intangível	Impostos	Total
África	3,75	3,50	4,00	4,00	3,75	3,25	4,50	3,82
América do Norte	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	-	3,33
América Latina	3,83	3,40	3,68	3,82	3,77	3,68	3,82	3,71
Ásia-Pacífico	2,48	2,14	2,95	2,86	2,68	2,77	3,27	2,74
Europa	3,67	3,29	3,20	3,89	3,10	3,78	3,30	3,46
Total	3,34	3,47	3,37	3,51	3,26	3,30	3,72	

O Gráfico 15 abaixo traz a percepção geral das subsidiárias quanto à análise de desempenho por grupo geográfico. As barras indicam a percepção dos grupos geográficos com as divergentes práticas contábeis com relação à matriz.

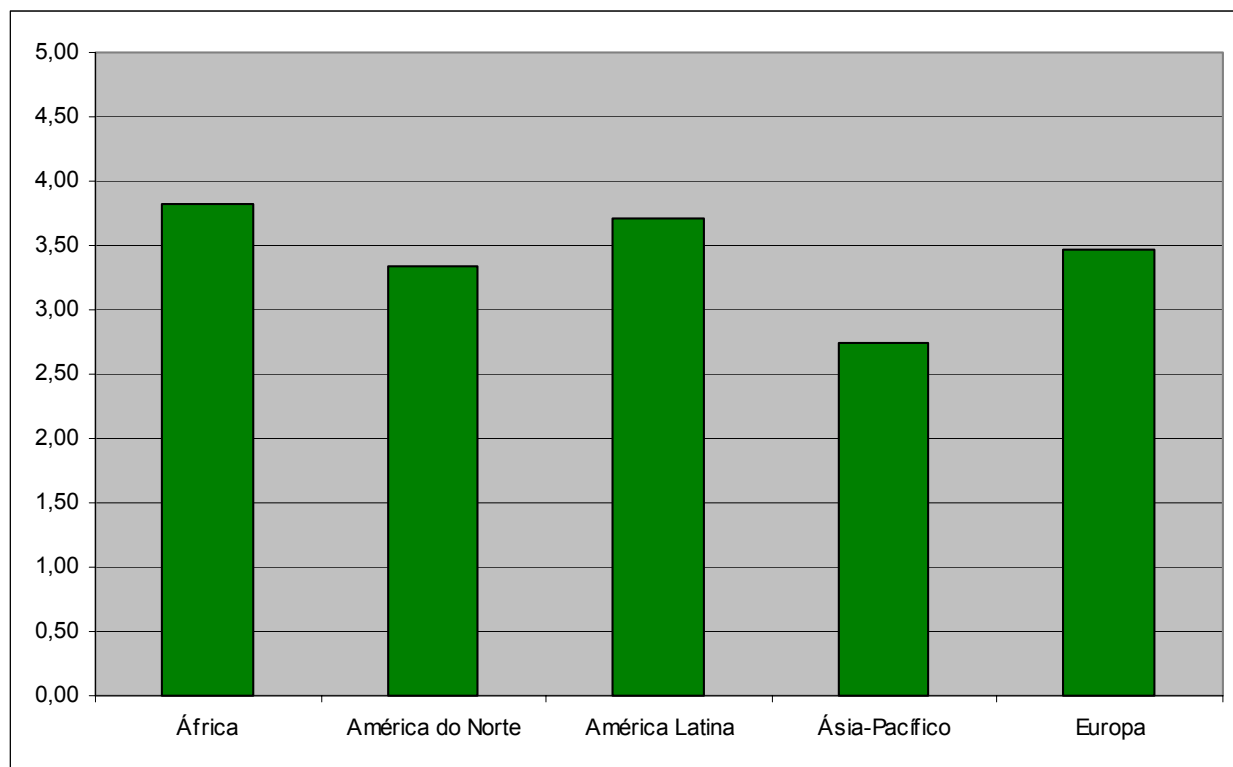


Gráfico 15 – Percepção geral das subsidiárias quanto à análise de desempenho por grupo geográfico

Quanto maior a barra, mais dificuldades e peculiaridades os grupos encontram quando têm seu desempenho analisado pela matriz, gerando, com isso, insatisfação.

A análise estatística de Kruskal-Wallis apresentada no Gráfico 16 a seguir demonstra as diferenças de percepção entre os grupos geográficos analisados:

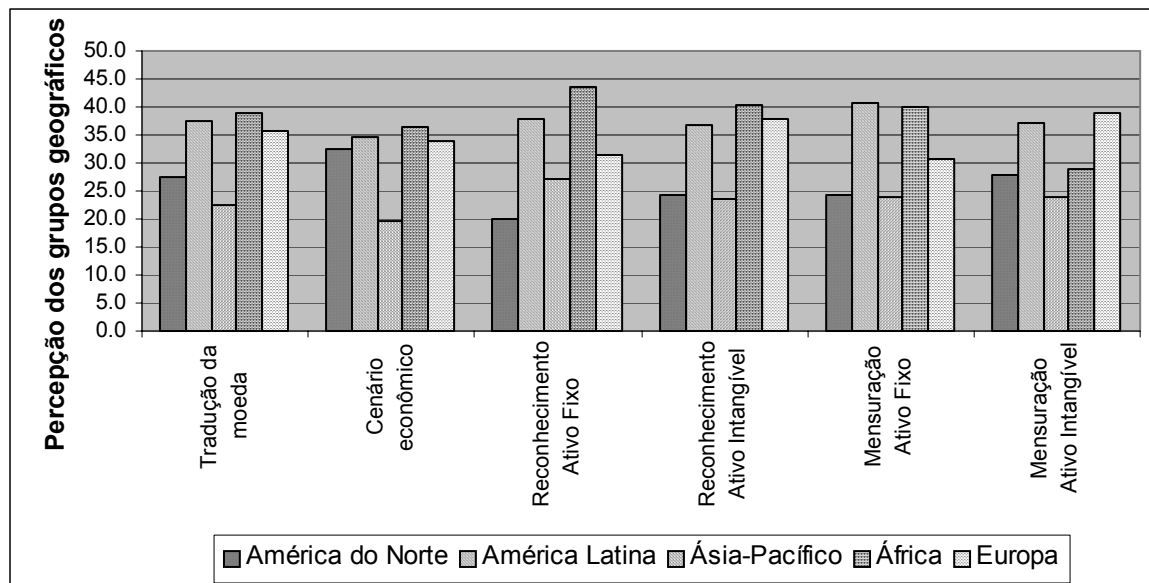


Gráfico 16 – Análise estatística de Kruskal-Wallis: percepção dos grupos geográficos

De acordo com Siegel (1975, p. 209):

A prova de Kruskal-Wallis é uma prova extremamente útil para decidir se k amostras independentes provêm de populações diferentes. Os valores amostrais quase sempre diferem entre si, e o problema é decidir se essas diferenças entre as amostras significam diferenças definidas entre as populações, ou se representam apenas variações casuais, que podem ser esperadas entre amostras aleatórias de uma mesma população.

Pontes, A. C. F. (2000, p. 19) destaca que os métodos não paramétricos são relacionados ao desenvolvimento de procedimentos de inferência estatística que não fazem qualquer suposição explícita sobre a forma e distribuição dos dados. Ainda afirma que comparações envolvendo mais do que dois tratamentos sem a utilização de controle local são bastante utilizados em todas as áreas da ciência, e que o teste não paramétrico mais utilizado para este tipo de comparação é o teste *Kruskal-Wallis* (1952).

A análise estatística desta pesquisa demonstra que a relação de percepção entre os grupos geográficos é significativa quanto aos fatores tradução da moeda, cenário econômico e mensuração do ativo fixo. Estes fatores possuem níveis

descritivos menores que 0,05, indicando que os grupos geográficos possuem percepções divergentes entre si, ou seja, cada grupo segue uma linha de percepção.

Quanto aos outros fatores analisados, as percepções são diluídas entre os grupos, não demonstrando relação entre eles.

4.5 Cultura relacionada à percepção dos gestores

Este item busca relacionar os valores culturais propostos por Hofstede com as variáveis analisadas neste trabalho: tradução da moeda, cenário econômico, critérios de reconhecimento e mensuração de ativos fixos e intangíveis e impostos.

Os valores utilizados para os países analisados foram baseados na metodologia proposta por Hofstede, pois, em função do questionário ter sido aplicado a um pequeno número de respondentes, os dados sofreram distorções, impossibilitando a análise por meio dos valores obtidos no questionário aplicado nesta pesquisa.

Os valores culturais analisados, de acordo com Hofstede (1991, p. 14) foram:

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

De acordo com a análise estatística Chi-Square, nenhum dos valores culturais possui relação com as variáveis analisadas. Para que houvesse qualquer relação, o nível descritivo calculado deveria ser igual ou inferior a 0,05. Quanto menor este índice, maior o índice de relação entre os valores culturais e as variáveis.

O Gráfico 17 a seguir evidencia os níveis descritivos de acordo com a análise. O valor cultural que mais se aproximou de uma relação foi a masculinidade x feminilidade com a tradução da moeda, porém, mesmo assim, o nível descritivo ultrapassou 0,05, sendo 0,094.

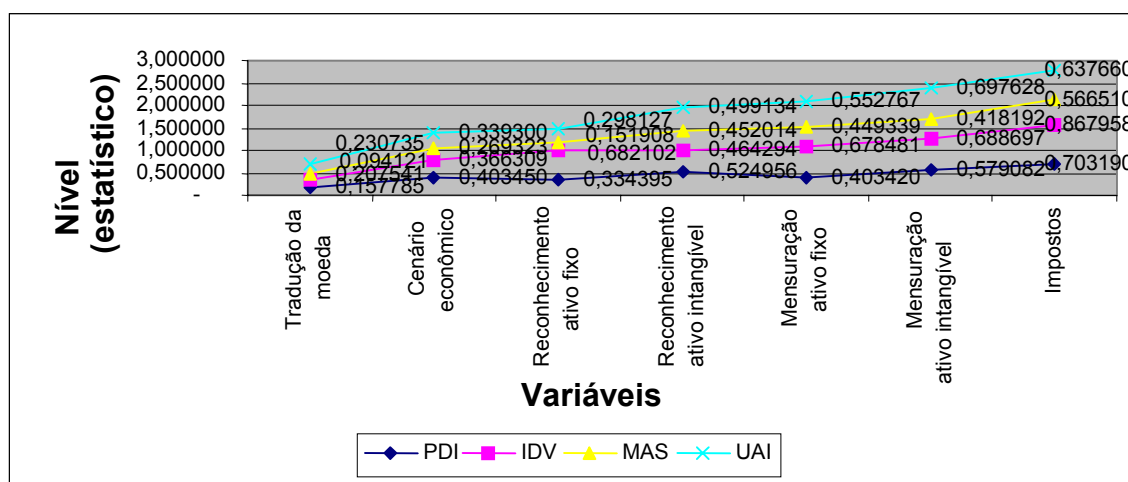


Gráfico 17 – Análise estatística de Chi-Square: valores culturais Hofstede e percepção dos gestores

Conforme demonstrado no gráfico, pode-se notar que todos os valores culturais seguem a mesma linha, mesmo não possuindo qualquer relação com as variáveis. Dentre os casos analisados, a maior relação encontrada está entre os valores culturais e a tradução da moeda; a menor relação observada pode ser visualizada entre os valores culturais e os impostos.

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal do presente trabalho foi analisar os fatores que impactam a análise de desempenho de subsidiárias estrangeiras pela matriz em um determinado empreendimento multinacional.

De forma complementar, foram estabelecidos objetivos específicos a esta pesquisa, tais como: analisar as dificuldades e peculiaridades do ponto de vista da matriz estudada na avaliação de *performance* de suas subsidiárias estrangeiras, analisar as dificuldades e peculiaridades do ponto de vista das subsidiárias do empreendimento multinacional estudado quanto às normas contábeis adotadas pela matriz como base para avaliação de desempenho e comparar a percepção da matriz e de suas subsidiárias estrangeiras quanto às dificuldades nesta avaliação em um determinado empreendimento multinacional.

De acordo com a pesquisa, o item que gera maior insatisfação nos gestores quanto à avaliação de desempenho são os impostos, tanto por parte da matriz, quanto pelas subsidiárias. Adicionalmente, as subsidiárias analisadas demonstraram, na maioria dos pontos verificados, índices de insatisfação maiores que o da matriz. Tal resultado deve-se ao fato de as normas serem regulamentadas e impostas pela matriz, devendo cada subsidiária, se adaptar às normas norte-americanas, independentemente das práticas contábeis locais.

As subsidiárias que menos evidenciaram dificuldades para se adaptar às normas contábeis da matriz, conforme a pesquisa, foram as situadas na Rússia, Indonésia, Chile e Singapura e, ao contrário disso, as subsidiárias da Venezuela, Colômbia, Argentina e Itália foram as que mais demonstraram dificuldades para se

adaptar às normas e práticas contábeis da matriz. A subsidiária inglesa não respondeu nenhum dos índices de percepção.

O trabalho buscou correlacionar a percepção dos gestores com fatores do país do respondente. Os resultados quanto à tradução da moeda demonstraram que, quanto maior a inflação do país analisado, maior a dificuldade evidenciada pelos gestores. Ao contrário da análise da inflação, a percepção dos gestores quanto à avaliação de desempenho não possui relação com a variação cambial do país do respondente.

A percepção dos gestores na variável cenário econômico foi correlacionada com os fatores PIB, investimentos externos, exportações e importações. Em nenhum dos fatores pôde-se constatar um nível descritivo aceitável (abaixo de 0,05) para afirmar que existe relação entre a variável e os fatores analisados. Porém, verificou-se uma semelhança de percepção em relação a estas variáveis analisadas quanto à satisfação quando são comparados os fatores PIB e investimentos externos, bem como quando são comparados os fatores exportação e importação.

Já a percepção dos países nos itens de reconhecimento e mensuração dos ativos fixos pode estar relacionada ao valor mínimo para reconhecimento. Se a subsidiária não possuir limite mínimo para reconhecer um ativo, quando fizer os ajustes impostos pela matriz, reclassificará parte de seus ativos para resultado como despesa, diminuindo seu lucro e prejudicando sua análise de desempenho, pois os índices de desempenho (ROA – *Return on Assets* e ROE – *Return on Equity*, por exemplo) diminuirão. Em termos estatísticos, a relação entre a percepção dos gestores das subsidiárias e da matriz com o critério de reconhecimento do ativo fixo e a percepção dos gestores com o critério de mensuração do ativo fixo é significativa, pois apresentou nível descritivo abaixo de 0,05.

Para as análises dos critérios de reconhecimento e mensuração do ativo intangível pôde ser utilizado raciocínio similar ao caso anterior. A legislação norte-americana tende a não diferir ativos e reconhecer estes saldos no resultado. Com isso, aqueles países que, em sua legislação local diferem ativos, têm seu resultado diminuído quando fazem as devidas reclassificações para enquadrarem-se aos critérios da matriz. Tal fato faz com que os índices de desempenho diminuam, prejudicando sua análise perante a matriz. Em termos estatísticos, a relação entre a percepção dos gestores das subsidiárias e da matriz com o critério de reconhecimento do ativo intangível e a percepção dos gestores com o critério de mensuração do ativo intangível é significativa, pois apresentou nível descritivo abaixo de 0,05.

A percepção dos países quanto aos impostos pode estar diretamente relacionada à carga tributária de cada país. Os países que possuem forte influência da contabilidade fiscal na contabilidade financeira poderiam se sentir prejudicados, pois estariam mais distantes das práticas contábeis seguidas pela matriz.

A relação de percepção entre os grupos geográficos foi considerada significativa quanto aos fatores tradução da moeda, cenário econômico e mensuração do ativo fixo. Estes fatores possuem níveis descritivos menores que 0,05, indicando que os grupos geográficos possuem percepções divergentes entre si, ou seja, cada grupo segue uma linha de percepção. Quanto aos outros fatores analisados, as percepções são diluídas entre os grupos, não demonstrando relação entre eles.

Por último, a análise dos valores culturais propostos por Hofstede não apresentou nenhuma relação com as variáveis de percepção dos gestores. Porém, pôde-se perceber que todos os valores culturais seguiram a mesma linha, mesmo

não seguindo qualquer relação com as variáveis. Dentre os casos analisados, a maior relação encontrada está entre os valores culturais e a tradução da moeda; a menor relação observada pode ser visualizada entre os valores culturais e os impostos. Neste estudo foi constatado que, mesmo a contabilidade sendo uma ciência social, não está relacionada à cultura do país. Trabalhos futuros podem analisar se a cultura da empresa se sobrepõe a cultura do país local.

Pesquisas posteriores a este estudo poderão abranger mais de uma empresa multinacional e subsidiárias em países diferentes dos pesquisados. Também pode ser pesquisada a relação entre os impostos e a carga tributária do país.

Como limitação para o estudo em questão, foram obtidas poucas respostas por país em função da própria estrutura da empresa. A gerência da contabilidade tende a ser enxuta e não fazia sentido enviar o questionário a outras áreas e posições. Por este motivo, a análise da cultura utilizou como base os valores de Hofstede (2005).

Além desta limitação, o questionário enviado continha alguns itens que, por experiência da autora, poderiam servir como variáveis interessantes para a pesquisa, porém limitaram outros possíveis pontos que poderiam existir, mesmo havendo no questionário espaço para inclusão de outro item relevante que o respondente julgasse necessário.

O presente estudo contribui para o processo de convergência de normas contábeis, pois foram verificadas insatisfações entre as subsidiárias na adaptação às normas da matriz para a avaliação de desempenho. Neste caso, a convergência poderia diminuir o problema enfrentado atualmente pelas empresas.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, A. et. al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- BASKERVILLE, R.F. Hofstede never studied culture. **Accounting, organizations and society**, Oxford, v. 28, n. 1, p. 1-14, Jan. 2003.
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. **Multinational corporate evolution and subsidiary development**. London: Mcmillan press, 1998.
- BORKOWSKI, S.C. International versus domestic managerial performance evaluation: some evidence. **International journal of accounting**, Amsterdam, v. 28, n. 2, p. 129-139, 1993. Disponível em: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=11580049&lang=pt-br>>. Acesso em: 21 mar. 2005.
- BUCKLEY, P.J.; BURTON, F; MIRZA, H. **The strategy and organization of international business**. New York: St. Martin press, 1998.
- CARNEIRO, C. R.; MARQUES, J. A. V. C. Ativos intangíveis: um desafio presente. **Boletim IOB Temática Contábil e Balanços**, São Paulo, n. 18, p. 8-14, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- CHOI, F.D.S.; CZECHOWICZ, I.J. Assessing foreign subsidiary performance: a multinational comparison. **Management international review (MIR)**, Wiesbaden, v. 23, n. 4, p. 14-25, 1983. Disponível em: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=12254239&lang=pt-br>>. Acesso em: 21 mar. 2005.
- _____; FROST, C.A.; MEEK, G.K. **International accounting**. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- _____; MUELLER, G.G. **International accounting**. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. [2005]. Disponível em: <www.cvm.gov.br>. Acesso em: 31 mar. 2005.
- DELANEY, P. R. et al. **Wiley GAAP 2001**: interpretation and application of generally accepted accounting principles 2001. New York: Sons, 2001.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 2003.

FASB – FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. **Objectives of Financial Reporting by Business Enterprises**. [2006a]. Disponível em: <www.fasb.org/pdf/con1.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2006.

_____. **Statement of financial accounting standards no. 34**. [2006b]. Disponível em: <www.fasb.org/pdf/fas34.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2006.

FISCHER, P.M.; TAYLOR, W.J.; CHENG, R.H. **Advanced accounting**. South-Western College Publishing. 7th ed. Cincinnati, Ohio: South-western college publishing, 1999.

GRAY, S. J. Toward a theory of cultural influences on the development of accounting systems internationally. **Abacus**, Oxford, v. 24, n. 1, p. 1-15, 1998. Disponível em: <<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=5118719&lang=pt-br>>. Acesso em: 21 mar. 2005.

GRIFFIN, R.W.; PUSTAY, M.W. **International business: a managerial perspective**. 2nd ed. New York: Addison-wesley, 1999.

HAIR, J.F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARZING, A.W.K. **Managing the multinationals: an international study of controle mechanisms**. USA: Edward Elgar, 1999.

HENDRIKSEN, E.S. ; VAN BREDÁ, M.F. **Teoria da contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HILL, M.M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2002.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. São Paulo: Irwin Mcgraw-Hill, 1991.

_____. **Cultures's consequences: international differences in work - related values**. Beverly Hills: Sage, 1984.

_____. **International questionnaire: VSM94**. [2005]. Disponível em: <<http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/english.html>>. Acesso em: 14 set. 2005.

IASB – INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. [2005]. Disponível em <www.iasb.org>. Acesso em: 31 mar. 2005.

IBRACON. **International accounting standards board: normas internacionais de contabilidade 2001**. São Paulo, 2002.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____; MARTINS, E.; GELBCKE, E.R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KPMG. **Comparações entre práticas contábeis = accounting practices comparision**. São Paulo: DPP Brazil, 2001.

LINDHOLM, N. National culture and performance management in MNC subsidiaries. **International studies of management & organization**, Armonk, NY, v. 29, n. 4, p. 45-66, 2000. Disponível em:

<<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=3678567&lang=pt-br>>

Acesso em: 19 out. 2005.

MAGALHÃES, M.N.; LIMA, A.C.P. **Noções de probabilidade e estatística**. 3. ed. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 2002.

MARTINS, E. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. 1972. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.

MELONI, S.; WEFFORT, E.F.J. Indicadores para análise de subsidiárias no exterior: one size fits all? In: Congresso Internacional de Custos, 9., 2005, Itapema/SC. **Anais...** Itapema, 2005. 1 CD-ROM.

MOURA, H.J.T. **Avaliação de desempenho**: uma abordagem atual. [2006]. Disponível em <<http://www.guiarh.com.br/PAGINA22Q.htm>>. Acesso em: 9 mar. 2006.

NOBES, C.; PARKER, R. **Comparative international accounting**. 5th ed. London: Prentice Hall Europe, 1998.

PONTES, A.C.F. **Obtenção dos níveis de significância para os testes de Kruskal-Wallis, Friedman e comparações múltiplas não-paramétricas**. 2000. Dissertação (Mestrado em Agronomia) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2000.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 6. ed. São Paulo: LTr, 1996.

PRAHALAD, C.K.; DOZ, Y.L. **The multinational mission**: balancing local demands and global vision. New York: Free Press, 1987.

PRICE WATERHOUSE COOPERS. **Seminário sobre normas internacionais**. São Paulo, 2004. 1 CD-ROM.

RADEBAUGH, L.H.; DANIELS, J.D. **International business**: environment and operations. 8th ed. New York: Addison-Wesley, 1998.

_____; GRAY, S.J. **International accounting and multinational enterprises**. 4th ed. New York: John Wiley, 1997.

ROBERTS, C.; WEETMAN, P.; GORDON P. **International financial accounting**: a comparative approach. London: Pitman Publishing, 1998.

SÁ, A.L. **Os valores intangíveis da riqueza patrimonial e a contabilidade intelectual**. [2003] Disponível em <<http://www.lopesdesa.com/intangivel.html>> Acesso em: 07 jul. 2003.

SALSA, I.; RANGEL, I. **Estatística não-paramétrica**. [2006]. Disponível em

<www.estadistica.ccet.ufrn.br>. Acesso em: 13 abr. 2006.

SHIGUNOV, A.N. **Avaliação de desempenho**: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. Rio de Janeiro: Book Express, 2000.

SIEGEL, S. **Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.

SORDO, J.B.G.; BAREN, A.W. National culture and preference for alternate accounting controls. **International Marketing Review**, West Yorkshire, v. 16, n. 4/5, p. 314-325, 1999. Disponível em:
<<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=2514231&lang=pt-br>>
Acesso em: 06 jun. 2004.

VANZO, G.F.S.; DUARTE, J.R.C.; AMARAL, W.R. **O ativo e sua avaliação**. 2004. Trabalho apresentado na disciplina Teoria da Contabilidade no Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica. FECAP, São Paulo. [Mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <smeloni@yahoo.com>. Em: 07 mar. 2005.

WEFFORT, E.F.J. **O Brasil e a harmonização contábil internacional**: influências dos sistemas jurídico e educacional, da cultura e do mercado. São Paulo: Atlas, 2005.

WEYGANDT, J.J.; KIESO, D.E.; KIMMEL, P.D. **Financial accounting**. 2nd ed. New York: John Wiley, 1998.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YU, M.C. Taiwan multinational companies and the effects fitness between subsidiary strategic roles and organizational configuration on business performance: moderating cultural differences. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Hollywood Florida, v. 7, n. 1, p. 213-218, 2005. Disponível em:
<<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=17320457&lang=pt-br>>
Acesso em: 19 out. 2005.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENVIADO À MATRIZ

This survey is part of an academic research. Its purpose is to collect data regarding the accounting criteria used by multinational companies and its possible impact in management decisions. There will be no identification of the respondent nor the company, once we are interested only in the overall result from the participant's answers. The estimated time to answer to this survey is approximately 10 minutes. We are thankful for your attention. Any question, please let us know through the e-mail accountingresearch@gmail.com

Samantha Meloni - Master Student in Accounting

Prof. Phd Elionor Farah Jreige Weffort – Teacher and Researcher in International Accounting

**UNIFECAP – University Alvares Penteadó Business School
SÃO PAULO – BRAZIL**

Some information about yourself (for statistical purposes):

1. Are you:
 1. male
 2. female

2. How old are you?
 1. Under 20
 2. 20-24
 3. 25-29
 4. 30-34
 5. 35-39
 6. 40-49
 7. 50-59
 8. 60 or over

3. How many years of formal school education (or their equivalent) did you complete (starting with primary school)?
 1. 10 years or less
 2. 11 years
 3. 12 years
 4. 13 years
 5. 14 years
 6. 15 years
 7. 16 years
 8. 17 years
 9. 18 years or over

4. Academic Background:

1. undergraduate	Course: _____
2. graduate	Course: _____
3. master	Course: _____
4. Phd	Course: _____

5. Citizenship.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ENVIADO ÀS SUBSIDIÁRIAS

This survey is part of an academic research. Its purpose is to collect data regarding the accounting criteria used by multinational companies and its possible impact in management decisions. There will be no identification of the respondent nor the company, once we are interested only in the overall result from the participant's answers. The estimated time to answer to this survey is approximately 10 minutes. We are thankful for your attention. Any question, please let us know through the e-mail accountingresearch@gmail.com

Samantha Meloni - Master Student in Accounting

Prof. Phd Elionor Farah Jreige Weffort – Teacher and Researcher in International Accounting

**UNIFECAP – University Alvares Penteado Business School
SÃO PAULO – BRAZIL**

Some information about yourself (for statistical purposes):

1. Are you:
 1. male
 2. female

2. How old are you?
 1. Under 20
 2. 20-24
 3. 25-29
 4. 30-34
 5. 35-39
 6. 40-49
 7. 50-59
 8. 60 or over

3. How many years of formal school education (or their equivalent) did you complete (starting with primary school)?
 1. 10 years or less
 2. 11 years
 3. 12 years
 4. 13 years
 5. 14 years
 6. 15 years
 7. 16 years
 8. 17 years
 9. 18 years or over

4. Academic Background:

1. undergraduate	Course: _____
2. graduate	Course: _____
3. master	Course: _____
4. Phd	Course: _____

5. Citizenship.

6. Work Experience (in years).
7. Years in this company.
9. Have you ever lived in another country (different your nationality at birth)?
1. No
2. Yes Where? _____
How long time? (in years) _____
9. Country you are living now.

Information about accounting:

What is minimum amount that are considered to recognize an item as a Fixed Asset according to your LOCAL accounting standards?

Please think in performance evaluation of the subsidiaries made by headquarters and choose how important indicators are to you (please circle one answer in each line across):

- 1 = of very little or no importance
2 = of little importance
3 = of moderate importance
4 = very important
5 = of utmost importance

1. ROE (Return on Equity)	1	2	3	4	5
2. ROA (Return on Assets)	1	2	3	4	5
3. Profit Margin	1	2	3	4	5
4. Other? _____	1	2	3	4	5
5. Other? _____	1	2	3	4	5
6. Other? _____	1	2	3	4	5

In your subsidiary, local standards reflect (please circle one answer):

1. Financial Accounting
2. Managerial Accounting
3. Other? _____

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DE VALORES CULTURAIS (ENVIADO À MATRIZ E SUBSIDIÁRIAS)

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 94) (HOFSTEDE)

Please think of an ideal job, disregarding your present job, if you have one. In choosing an ideal job, how important would it be to you to ... (please circle one answer in each line across):

1 = of utmost importance
2 = very important
3 = of moderate importance
4 = of little importance
5 = of very little or no importance

- | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. have sufficient time for your personal or family life | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. have good physical working conditions (good ventilation and lighting, adequate work space, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. have a good working relationship with your direct superior | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. have security of employment | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. work with people who cooperate well with one another | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. be consulted by your direct superior in his/her decisions | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. have an opportunity for advancement to higher level jobs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. have an element of variety and adventure in the job | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

In your private life, how important is each of the following to you? (please circle one answer in each line across):

- | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 9. Personal steadiness and stability | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Thrift | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Persistence (perseverance) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Respect for tradition | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 94)

Some information about yourself (for statistical purposes):

21. Are you:
 1. male
 2. female

22. How old are you?
 1. Under 20
 2. 20-24
 3. 25-29
 4. 30-34
 5. 35-39
 6. 40-49
 7. 50-59
 8. 60 or over

23. How many years of formal school education (or their equivalent) did you complete (starting with primary school)?
 1. 10 years or less
 2. 11 years
 3. 12 years
 4. 13 years
 5. 14 years
 6. 15 years
 7. 16 years
 8. 17 years
 9. 18 years or over

24. If you have or have had a paid job, what kind of job is it / was it?
 1. No paid job (includes full-time students)
 2. Unskilled or semi-skilled manual worker
 3. Generally trained office worker or secretary
 4. Vocationally trained craftsperson, technician, informatician, nurse, artist or equivalent
 5. Academically trained professional or equivalent (but not a manager of people)
 6. Manager of one or more subordinates (non-managers)
 7. Manager of one or more managers

25. What is your nationality?

26. What was your nationality at birth (if different)?

Thank you very much for your cooperation!