

O Papel dos Mecanismos de Controle na Relação entre Matriz e Filial: Um estudo Comparativo em Empresas Multinacionais Farmacêuticas

MATHEUS BORGES SOUZA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

DANIEL MAGALHÃES MUCCI

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

VICTOR OROÑA CLAUSSEN MANCEBO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

TÍTULO: O Papel dos Mecanismos de Controle na Relação entre Matriz e Filial: Um Estudo Comparativo em Empresas Multinacionais Farmacêuticas

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço e desenvolvimento dos negócios, cada vez mais, empresas têm expandido sua operação para outros países com o intuito de alcançar novos mercados consumidores, criar acesso à recursos estratégicos ou realocar fábricas e instalações (Oliveira & Ávila, 1999; Meyer et al. 2020). O gerenciamento de organizações multinacionais é um processo multifacetado e complexo, uma vez que filiais internacionais estão sujeitas à volatilidade própria dos ambientes cultural, institucional e econômico, que podem estar distantes da realidade da matriz.

Nesta situação, as decisões de negócio não são integralmente tomadas no país de origem da companhia, fazendo com que surja o papel da matriz e da filial que terão de se relacionar intensamente. Esta relação pode ser conflitante, já que cada unidade da organização possui suas especificidades, ponto de vista e seus próprios interesses, o que circunscreve um Conflito de Agência (Eisenhardt, 1989).

É esperado que a matriz conceda à filial direitos de decisão para que os responsáveis locais consigam dirigir a companhia e sejam capazes de gerar resultados financeiros que justifiquem o investimento inicialmente realizado pela sede. No entanto, a filial está sob a gestão de pessoas que possuem interesses próprios e não necessariamente terão o retorno à matriz como o seu principal objetivo (como observado pela teoria da agência).

Kostova et al. (2018) destacam que as fontes do conflito de agência, no contexto matriz e filial, consistem na divergência de prioridades entre ambas as partes, as quais possuem agendas diferentes. A liderança destas unidades (matriz e filial) tende a caminhar a partir do seu próprio bem-estar, resultando em conflitos de interesse. Estes conflitos são tratados a partir dos Mecanismos de Agência: ferramentas utilizadas pela matriz para mitigar o conflito que existe e corroborar para que a filial aja de forma alinhada aos interesses da matriz.

Um dos aspectos mais fortes desses mecanismos são os controles de resultado (Merchant & Van der Stede, 2008). Esses controles estão atrelados à lógica do “*pay-for-performance*”, isto é, remunerar os executivos e funcionários da filial em detrimento daquilo que conseguem atingir de resultado. Exemplos destes mecanismos são os Reportes Financeiros e Gerenciais e a Política de Incentivos adotada pelas companhias, já que é a diretriz que indicará como será a remuneração dado o resultado alcançado.

Para entender a relação entre matriz e filiais de organizações multinacionais, a literatura científica em contabilidade gerencial utiliza a teoria da agência, muitas vezes sobre a ótica da matriz (Kostova, 2018; Ambos et al., 2019; Alharbi et al., 2016; Ambos et al. 2023). Estudos anteriores tratam da relação entre matriz e filial sob a perspectiva de conflito de agência, no entanto, houve pouco aprofundamento em controles específicos e como estes controles apoiam ou dificultam a mediação da relação de agência. Desta forma, o atual estudo se propõe a investigar, a partir da perspectiva da filial, como mecanismos de controle podem mitigar conflitos de agência na relação matriz-filial.

Para isso, consideramos mecanismos de controle os reportes financeiros e gerenciais (ferramenta de monitoramento adotada pela matriz) e a política de incentivos (remuneração de executivos e funcionários), uma vez que são um dos principais mecanismos de controle de resultados organizacionais disponível (Merchant & Van der Stede, 2007).

Este estudo contribui tanto para a literatura científica do tema, como para firmas multinacionais. Do ponto de vista prático, esta pesquisa promove discussões sobre os efeitos

práticos dos mecanismos de controle utilizados e como mediam conflitos em organizações multinacionais. Já em termos acadêmicos, o estudo agrega evidências empíricas qualitativas ao corpo de conhecimento existente nas discussões sobre mecanismos de controle da relação matriz-filial, a partir da perspectiva da filial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Sistemas de Controle Gerencial

Quando se fala sobre controle gerencial, muitos desdobramentos sobre este tópico aparecem e são de grande importância para o desenvolvimento teórico do assunto. Merchant & Van der Stede (2008) destacam, a partir dos Sistemas de Controle Gerencial, possíveis controles de serem implementados pelas companhias como forma de monitorar e influenciar as decisões tomadas pelos gestores locais. Esses incluem: os controles de ação, controle cultural (ou de pessoal) e controle de resultados. O primeiro tipo de controle, é o mais comum e direto dos controles, pois envolve tomar medidas que garantam que o funcionário aja de acordo com os interesses da organização, tornando as próprias ações desses funcionários como foco do controle.

O controle cultural se utiliza das tendências de funcionários de autocontrole e automotivação para garantir que ajam de acordo com o esperado. Em outras palavras, esse controle promove um ambiente em que o funcionário seja impulsionado a fazer o que é desejado pela organização, dando-lhe confiança e promovendo recursos necessários para que assim ele se auto monitore, aja conforme o esperado e, ao final, detenha reconhecimento por isto que fez. No nível mais alto desse controle, já atrelado à cultura, o foco reside em incentivar um monitoramento mútuo entre as pessoas, de modo que seja feita certa pressão do grupo sobre os indivíduos que se desviam das normas e valores já estabelecidos.

Já o controle de resultados, que é o foco desta pesquisa, está muito relacionado à lógica do “*pay-for-performance*” que, em tradução livre, consiste em remunerar os executivos e demais funcionários com base naquilo que foram capazes de produzir para a companhia em certo período. Em síntese, para remunerar os executivos é preciso avaliar o resultado auferido por eles, o que envolve diretamente tanto o uso e a apresentação reportes gerenciais (Oyadomari et al., 2018) e de resultado para a matriz. A performance da companhia, portanto, se relaciona com a construção de uma Política de Incentivos capaz de delimitar as ações dos agentes e conduzi-los àquilo objetivado pela matriz.

Esse controle exige que (I) os resultados esperados sejam claramente apresentados para que não exista abertura para interpretações conflitantes sobre o que é desejado; (II) consideração da controlabilidade por parte do gestor, evitando que um funcionário possa ser prejudicado por uma situação de mercado a qual não tem qualquer controle; e (III) a mensuração e seus critérios devem ser objetivos.

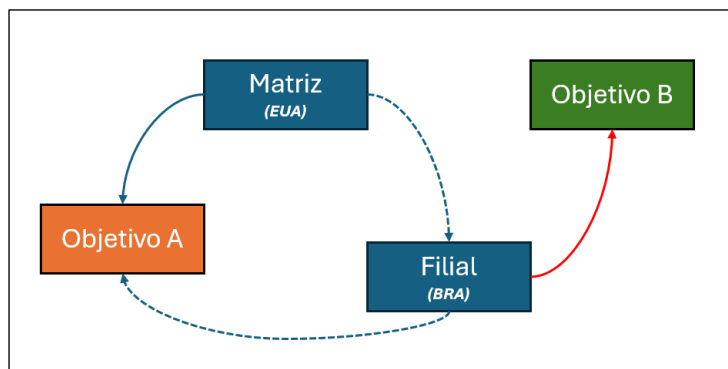
Diante disso, é justamente em relação aos controles de resultado que teremos maior nível de detalhamento, pois é através deles que são apresentados os reportes financeiros e gerenciais da filial para a matriz e, portanto, são capazes de capturar o contexto da pesquisa com foco nas informações compartilhadas (assimetria informacional) e a maneira como a matriz age visando reduzir os custos desta relação. Assim, tendo em vista o controle de resultado, iremos nos ater aos reportes gerenciais, reuniões de alinhamento e explicação de variações, política de bônus e incentivos, entre outros movimentos que corroborem para o alinhamento da filial em relação ao desejado pela matriz através desse método de controle.

2.2 Modelo Teórico

O modelo teórico da pesquisa demonstra as relações tratadas e a cada figura, é apresentada uma situação complementar a anterior que amarra o foco do trabalho. Diante disso, desenvolvemos, por meio do modelo, como ocorre o Conflito de Agência na relação entre matriz e filial em uma companhia multinacional descentralizada (Alharbi et al., 2016) e como os relatórios financeiros, sobretudo no que se refere aos controles de resultado, e as políticas de incentivos (Merchant & Van der Stede, 2007) influenciam esta relação.

O ambiente de análise deste estudo é em companhia multinacional, que atua globalmente e cuja filial tem operações em um país diferente de sua sede. Poderíamos dizer, por exemplo, que a matriz está alocada nos Estados Unidos e a filial, no Brasil. Diante disso, a filial é dirigida por funcionários locais que detêm poderes de decisão em termos da aplicação da estratégia aos negócios da filial, a partir de decisões operacionais e táticas, embora exista certo nível de transação informacional e até “subordinação” para com a matriz, indicado pela seta rajada no sentido de influência que a matriz tem sob a filial.

Figura 1
Diferença de objetivos

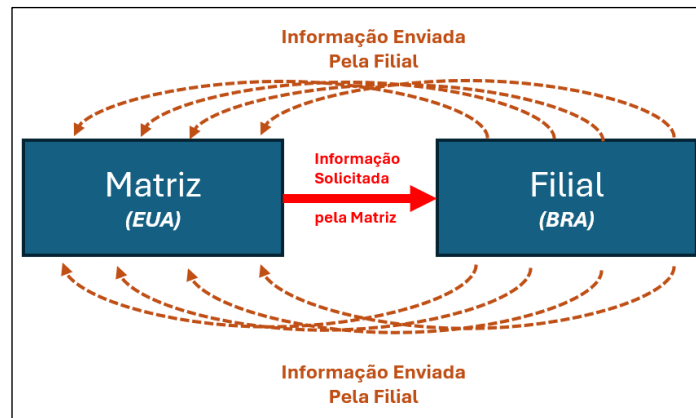


Fonte: Elaborado pelos autores

Observamos pela Figura 1 que, embora a matriz tenha sua estratégia global em direção ao “Objetivo A” (apresentada pela seta sólida) e ela aja por meio de seus controles e influência sob a filial para direcionar seu esforços (vide seta rajada que sai da matriz e passa pela filial buscando incentivá-la a atingir o “objetivo A”), não necessariamente a filial brasileira tem intenção de agir em direção a este objetivo, já que tal meta pode não ser condizente com aquilo que a filial, tem em sua visão e, portanto, sua estratégia direciona para o “Objetivo B”, diferente daquele da filial (marcada pela seta sólida em vermelho). Ou seja, a matriz e filial podem trabalhar individualmente para que seus próprios objetivos e interesses sejam atendidos, de modo que haja um conflito de interesse que pode ser caracterizado pelo Conflito de Agência, tendo a matriz como principal e a filial como agente (Eisenhardt, 1989).

Quando a filial não possui a performance esperada pelo planejamento estratégico da organização, a matriz pode solicitar ainda mais informações à filial, ir em maiores níveis de detalhes e implementar medidas para que seja possível entender a situação e implementar controles e políticas que sejam eficientes em mitigar a relação da agência (Ambos et al., 2019). A matriz busca reduzir a assimetria informacional, pois, diante da presença de conflito de interesses, a filial pode não indicar plenamente os detalhes de suas decisões através dos relatórios e reportes, portanto, não oferecerá informações completas, precisas e relevantes, conforme Figura 2.

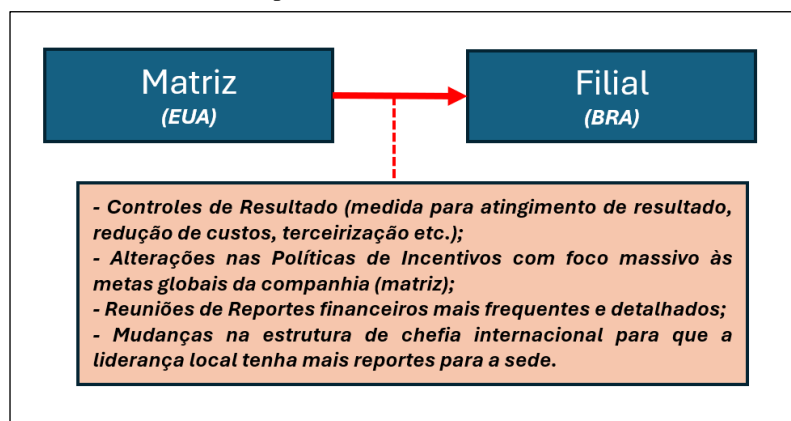
Figura 2
Relação Matriz e Filial



Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa maneira, a matriz tomará medidas para buscar mitigar esses problemas por meio dos Mecanismos de Agência. Merchant & Van der Stede (2007) dá destaque aos controles que podem ser utilizados pela matriz nas filiais, seja por meio de controles de resultado, sociais e de ação, que visam mitigar o Conflito de Agência. Nesta pesquisa, iremos nos ater aos controles de resultado, através dos relatórios financeiros que são apresentados a matriz pela filial, como ocorre essa relação do ponto de vista de reportes, qual a frequência deles e demais informações relativas aos relatórios financeiros enviados da filial para a matriz e, quanto às políticas de incentivos das companhias, compreender quais fatores são mais relevantes para bonificações aos executivos, como a matriz realiza a avaliação das metas previstas em relação aos resultados reais para que sejam mensurados os bônus, entre outros tópicos atrelados.

Figura 3
Controle de resultado e políticas de incentivos

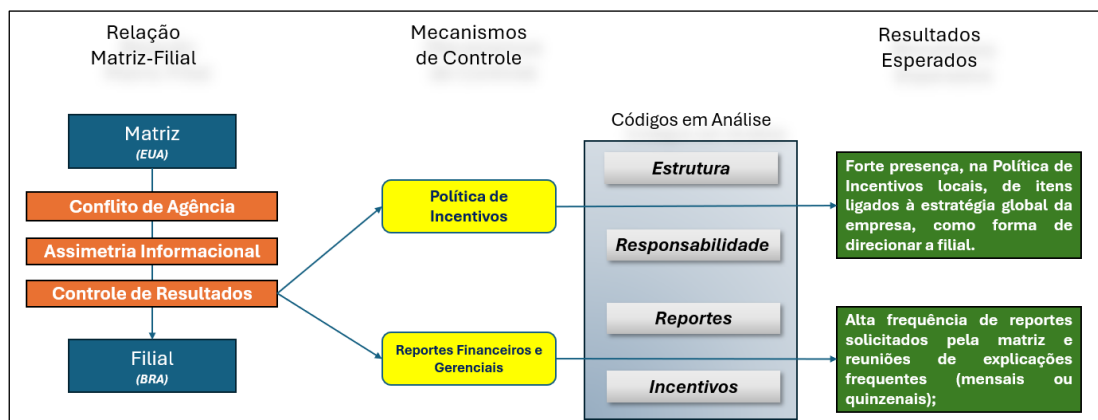


Fonte: elaborado pelos autores

Na Figura 3, verificamos exemplos de algumas medidas que podem ser tomadas pela matriz e que influenciam diretamente a gestão da filial dentro desse contexto dos controles de resultado e que tangenciam os reportes financeiros e a política de incentivos. Tais controle estão relacionados a apresentação de relatórios financeiros, medidas de atingimento de resultados, reuniões de alinhamento, assim como alterações ou implementação de Política de Incentivo com foco nos objetivos da matriz que visam redirecionar as ações da filial no sentido desejado pela matriz (Merchant & Van der Stede, 2007).

Uma vez que seja compreendido como ocorre este nível de controle, podemos observar como funciona cada mecanismo realizado pela matriz. Estamos tratando do conflito de interesses e dos controles de resultado pela visão do agente da relação, isto é, pela visão das filiais, uma vez que é ela quem toca a companhia localmente, vive o dia a dia da operação e que, portanto, está sujeito aos controles e mecanismos exercidos pela matriz. Diante do apresentado no modelo teórico e do foco dado até aqui nos Reportes Financeiros e Gerenciais e das Políticas de Incentivos, será verificado o nível de controle que as matrizes realizam sob as filiais através dos reportes e das políticas de incentivos.

Figura 4
Quadro Geral do Modelo Teórico



Fonte: Elaborado pelos autores~

Assim, é esperado que as matrizes exerçam um alto nível de controle sobre suas filiais, de maneira a solicitar reportes e realizar reuniões de resultado com a filial constantemente e que suas políticas de incentivos tenham itens fortemente ligados à estratégia global da companhia como forma de direcionar e influenciar suas filiais a buscarem aquilo que é desejado pela matriz, tal como é apresentado pela Figura 4 que resume os objetivos deste trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 Estudo de caso

Para abordar os objetivos deste trabalho, foi realizado um estudo qualitativo a partir de um desenho de casos múltiplos, que permite a investigação de um mesmo fenômeno em diferentes contextos. O estudo de caso é uma investigação contemporânea dentro do contexto da vida real, adequado quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2015). No nosso caso, o fenômeno analisado é a relação matriz-filial e seus mecanismos de agência, através dos relatórios financeiros e gerenciais e da política de incentivos.

O desenho de casos múltiplos como metodologia é adequado para esse trabalho, pois, permite comparabilidade entre os mecanismos de agência usados por diferentes empresas através da observação de similaridades, diferenças e influências de diferentes aspectos dentro do ambiente em estudo (De Massis & Kotlar, 2014).

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas com gestores e documentos cedidos a pesquisa. Até a atual versão do trabalho, foram realizadas 4 entrevistas com gestores de companhias diferentes do ramo farmacêutico, sendo que apenas

3 entrevistas foram plenamente utilizadas para a análise de dados, haja vista que a entrevista inicial foi utilizada como piloto.

O perfil dos entrevistados circundou gerentes e diretores das áreas de finanças, planejamento e análise financeira (*FP&A*) e controladoria. Em termos do perfil das companhias, todas são médio-grande e grande porte, com mais de 1.000 funcionários globalmente e cuja sede e o capital são de países europeus e/ou norte-americanos. Todas as companhias atuam no ramo farmacêutico, através de pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos, terapias e vacinas ou atendimento/produção de dispositivos médico-hospitalares.

Os dados obtidos, tratados e divulgados da pesquisa estão em consonância com a Lei 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) e estudo está amparado por protocolo de ética a partir do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sob apreciação do Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep) aprovado em Março/2024. A seguir, a Tabela 1 demonstra o quadro resumo das entrevistas realizadas.

Tabela 1

Resumo Descritivo das Entrevistas

Item em análise	Entrevista Piloto	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C
Cargo do entrevistado	Diretor de Controladoria	Gerente de Controladoria	Gerente de Planejamento Financeiro	Diretor de Finanças
Sede da matriz	Brasil	Suíça	EUA	EUA
Setor da empresa	Cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene	Produtos farmacêutico e farmoquímicos	Dispositivos e instrumentos médicos	Produtos médicos e hospitalares
Porte da empresa em número de funcionários	Mais de 10 mil funcionários	Entre 5 e 10 mil funcionários	Mais de 10 mil funcionários	Mais de 10 mil funcionários
Tempo de entrevista	58:30	58:26	59:17	45:56
Mês e ano da entrevista	Abril/2024	Abril/2024	Mai/2024	Julho/2024

Fonte: elaborado pelos autores

É importante ressaltar que a entrevista 1 não foi considerada nas análises de dados, uma vez que foi uma entrevista-piloto utilizada para validação do instrumento de pesquisa (roteiro semiestruturado da entrevista) realizada no nível da matriz e não no da filial.

3.3 Análise de dados

Para a análise de dados, este trabalho utilizou a análise de conteúdo, que tem como principal objetivo estudar de maneira ampla e sistemática a comunicação que, em nosso caso, se dá através dos relatos apresentados pelos gestores das companhias na forma de entrevistas (Pletsch et al, 2021).

Primeiramente, foi necessário organizar as informações de maneira estruturada – que acontece por meio da transcrição integral das palavras utilizadas pelos gestores durante as

entrevistas – para que, a partir disso, seja possível analisar as informações apresentadas visando segregá-las em blocos ou categorias de análise, pelo processo de codificação.

A codificação propõe classificar trechos de entrevista com base em um código que exprime uma ideia ou conceito a ser verificado no contexto da entrevista. Uma vez que os códigos tenham sido identificados na realidade de cada caso, é possível discutir a validade da proposição central deste trabalho: matrizes exercem um alto nível de controle sob suas filiais, de maneira a solicitar reportes e reuniões de resultado com a filial e que suas políticas de incentivos tenham itens fortemente ligados à estratégia global da companhia como forma de direcionar e influenciar suas filiais a buscarem aquilo que é desejado pela matriz. Os principais elementos a serem identificados e analisados nas entrevistas são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2
Apresentação dos Códigos de Análise

Código	Objetivo da Análise
Responsabilidades	Compreender qual o nível decisório que a filial detém, se consegue dar rumo aos negócios independentemente ou se necessita da validação da matriz nos momentos de tomada de decisão mais críticos do negócio.
Reportes	Entender como funciona a dinâmica de reportes financeiros e gerenciais à matriz, buscando compreender como são construídos, quais os itens mais importantes dessa apresentação, com qual frequência se dá o contato com a matriz para esses reportes, entre outros aspectos. No fim, verificaremos o objetivo desse volume de envios no sentido de visar reduzir a assimetria informacional.
Incentivos	Compreender como foi construída a política de incentivo das companhias, quais itens tem maior ou menor peso na avaliação final, se há métricas não financeiras e se há algum entrelaçamento entre os objetivos imputados pela matriz à filial e qual a relação entre esses objetivos e as metas globais da matriz.

Fonte: elaboração própria

Nota: as categorias de análise foram inspiradas em Merchant & Van der Stede (2008), de modo que o recorte utilizado foi plenamente desenvolvido pelos autores deste trabalho

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Responsabilidades

O objetivo deste tópico é avaliar como se dá a independência do nível decisório ao qual a filial está sujeita e quando necessita da validação da matriz para a tomada de decisão. Ao final das análises, verificaremos como o nível de autonomia e responsabilidade que a filial tem na direção dos negócios pode influenciar o conflito de agência existente na relação entre principal e agente.

A companhia A se destacou por introduzir um posicionamento de autonomia às filiais desde que as ações a serem tomadas para consolidar o plano de negócios da unidade esteja previsto no orçamento aprovado pela matriz, de modo que se observa uma tendência da unidade central em privilegiar aspectos financeiros em detrimento de outras visões, como a não-financeira e estratégica. O entrevistado A destaca:

Desde o começo, ela [empresa] desenhou políticas muito específicas, e a gente tem algo que a gente chama de DOA, que é *Delegation of Authority*, ou Delegação de Autoridade. Então, isso é um processo formal, um documento que [...] eles definiram até onde vai a independência de cada diretor, por assim dizer. [...] Então, eles dão os *guidelines*, os princípios, [...] para a gente tomar conta do negócio. Mas eles deixam a gente [...] à vontade

para decidir o plano de *marketing*, a estratégia de vendas, tudo isso é bastante aberto. Tudo que está no orçamento, você pode comprar sozinho, [...] é sua autoridade, seu orçamento você cuida dele. Se por outro lado for uma coisa [...] que] não previ [...] e] custa até 5 mil euros, pode tocar sozinho. E ele [DOA] vai colocando as alçadas até onde você pode sozinho, de quem você precisa de aprovação, se você precisar. Mas sempre balizado no orçamento, porque o orçamento já é aprovado no país, na região e no globo. (Entrevistado A, Gerente)

Já a empresa B possui nível de autonomia menor que a companhia A, uma vez que a figura do planejamento aparece de maneira muito intensa na relação entre a matriz e filial. Todos os movimentos de negócio tomados pela filial devem estar balizados nele, pois, conforme o Entrevistado B: “*a autonomia é dada para você se adequar à sua situação e performar de acordo com o que você se comprometeu [...], porém tem alguns processos que, aí sim, precisam de uma aprovação global*”.

A filial é capaz de se organizar e dar rumo aos negócios se suas ações estiverem dentro do plano, reconhecendo que a matriz possui controle e acompanha seus movimentos, de maneira tal que poderá realizar interferências quando acha necessário. O entrevistado B completa o raciocínio: “*O target foi dado, como você vai se organizar para atingir esse target, problema seu, é nosso, a gente que tem que se organizar, mas a expectativa já foi dada, eles passam expectativas*”.

Assim, verifica-se uma matriz com atuação mais imponente, pois não apenas demonstra atenção às filiais por meio de seus mecanismos de controle, como também intervém quando verifica alguma dissonância ou risco de ação fora do plano. Por outro lado, a existência de metas impositivas pode reforçar conflitos de agência, já que diante de metas pouco tangíveis ou até arbitrárias, podem incentivar a filial a buscar seus próprios objetivos ao invés de seguir as metas e estratégia das da sua matriz.

Por outro lado, a companhia C adota um nível de centralização ainda maior que os casos anteriores, pois há uma presença forte da matriz em termos de aprovação de investimentos, da gestão dos recursos da filial e um posicionamento ainda mais incisivo quando se trata da gestão do portfólio de produtos e vendas. O entrevistado C explicou que as metas vêm topo/matriz e são exigidas e não discutidas:

É uma abordagem *top down*, ela [matriz] te fala: para a América Latina, sua venda tem que ser 100, seu lucro tem que ser 30, passa alguns *targets* de *Working Capital*, passa alguns *targets* de *Free Cash*, começa o exercício assim, e você trabalha com base nisso, o que eu preciso fazer para chegar [...] a gente sempre recebe um *target* muito desafiador e a gente sempre tenta chegar a algum lugar no meio, o que a gente acha que é factível do que vem o *target*, e sinceramente muitas vezes é *top down* e você acaba o ciclo com um *plug*, um *gap*, que você vai ter que resolver, às vezes esse *gap* você tem que resolver com reestruturação, às vezes com alguma ação diferenciada, então várias situações diferentes, às vezes você não consegue resolver” (Entrevistado C, Diretor).

O entrevistado ainda comentou quanto a disseminação desse *targets* para todos os níveis da companhia, de modo que a matriz envia à filial as metas e elas vão “*sendo cascadeadas com base em targets, então globalmente [...] a empresa define um target de vendas, de bottom line, de free cash flow, e esse target vai sendo cascadeado para as divisões globais*”.

Em termos de gestão do portfólio, lançamento e desenvolvimento de novos produtos, entre outras ações voltadas a estratégia de vendas, a matriz detém uma posição ainda mais incisiva sob as filiais, de modo que geralmente é necessário seguir estritamente o posicionamento da empresa-mãe. A matriz se destaca por ser a mais imponente e presente na relação com a sua filial, de modo que ela observa e, de certa forma, toma alguma ação, seja em aprovar ou rejeitar, praticamente todos os movimentos da unidade local, com destaque para a gestão dos produtos e do portfólio da empresa no país da filial cuja presença é ainda mais incisiva.

A partir das análises das responsabilidades das companhias A, B e C, observa-se pontos de diferença e similaridades entre as empresas. Em termos de similaridade, há uma forte presença de todas as matrizes no que se refere a gestão do portfólio de produtos oferecidos pelas companhias ainda que com um ou outro ajuste de sua estratégia em razão do cenário/situação do país da filial. A matriz atrela a estratégia da empresa e o nível de autonomia da filial a algum item, seja o orçamento, o planejamento ou através das metas, assim novamente observa-se um movimento de controle e capilaridade da matriz sob as operações da filial, de modo a influenciar ou direcionar a operação ativamente. Ainda assim, é importante destacar que as duas filiais com menor autonomia são de origem americana, e a de maior autonomia de origem Suíça.

4.2 Reportes

A análise deste tópico permite compreender a dinâmica de reportes financeiros e gerenciais enviados à matriz, buscando entender como são construídos, quais os itens que recebem maior destaque na apresentação desses reportes e qual frequência se dá o contato com a matriz.

A matriz da companhia A imputa uma dinâmica importante de reportes, seja durante o período de fechamento financeiro mensal, reporte de vendas, de despesas e até fluxo de caixa, sendo que este último se destaca pela periodicidade quinzenal. Não apenas a matriz subordinou a filial a esta rotina extensiva de reportes, como também é ativa quanto aos questionamentos das variações em relação aos números previstos, pois como indica o entrevistado A: *“enquanto eu estou aqui fazendo o fechamento, eles já estão lá olhando o P&L gerencial. E já começam a fazer perguntas também. Então, olha, variou aqui, mudou ali. Já começa uma troca de e-mail normalmente”*.

Finalizados os reportes, a companhia também costuma realizar reuniões com as filiais de modo que, em termos de resultado contábil, as informações vão para o global de maneira cascadeada, ou seja, o time local realiza *“uma apresentação de resultado mensal para a diretoria local, então minha [da] diretoria local [para a] regional e da minha diretora regional para os globais. Então eles vão subindo o nível e consolidando”* (Entrevistado A, Gerente).

Durante as reuniões, verifica-se um alto nível de questionamentos por parte dos ouvintes (matriz), de modo que o entrevistado indicou com clareza que se trata de *“uma reunião com bastante pergunta, então é aquela reunião que você tem que se preparar [...] porque eu sei que vai ser ali uma hora ou uma hora e meia em que eles vão entrar a fundo nos números”*.

Verificamos qual a posição da filial em relação ao que é reportado, ou seja, se ela se antecipa aos questionamentos ou se costuma responder exatamente o que lhes é perguntado, apresentando informações menos detalhadas, o que poderia indicar assimetria informacional. Nesse tópico, o entrevistado A comenta *“Aqui no Brasil a gente tem a prerrogativa de eu conto antes de me perguntarem [mas nós temos] colegas aqui, por exemplo, no Chile, que respondem o que é perguntado”*, isto é, observa-se que, de certa,

forma algumas unidades tendem a apresentar informações menos completas o que pode torná-la mais suscetível a assimetrias informacionais e expansão do conflito de agência.

Já para a companhia B, observa-se um volume de reportes menor quando comparado com a companhia A e os reportes resumem-se em dois: validação do fechamento e construção do planejamento, também conhecido como *forecast*. Quando se fala em validação do fechamento, existe um time de Centro de Excelência que fica na Costa Rica, responsável por capturar todas as informações do fechamento, comparar com as informações previstas no plano e enviar ao time brasileiro para este seja capaz de analisar as variações e justificar os desvios. Destaca o entrevistado B, “*a gente olha o que está acontecendo e comenta todas as linhas, vendas, custo, [...] já analisa e sabe o que está acontecendo*” e, logo após essa etapa, há uma reunião com o diretor regional de finanças para que sejam apresentadas as variações e suas justificativas.

Neste contato, o entrevistado B (gerente) comenta que a filial “*começa com um panorama de resultado, demonstrativo de resultado geral, para ter o panorama como está o total e depois a gente abre por segmento. Então a gente abre vendas, margem e o P&L por segmento*”, porém o item em análise que detém maior importância durante as apresentações, até por diretriz da própria matriz, é a linha de vendas, o que remete o posicionamento da matriz em privilegiar e deter maior atenção à gestão do portfólio de produtos.

Quando questionado quanto ao nível de detalhes das informações que a filial envia à matriz, o entrevistado B exclamou: “*eu justifico exatamente o que acontece, de fato*”. E ainda justificou seu posicionamento ao relatar que “*posso falar uma coisa a gerente de marketing falar outra e aí acabou a comunicação se você tiver lack of communication [...] é o pior das coisas porque gera insegurança*”. Ou seja, pensando em assimetria informacional e conflito de agência, é bastante claro que a filial está buscando um posicionamento muito transparente e fidedigno quanto as informações que envia à matriz e faz isto por meio dos reportes, pelos quais cria um canal aberto de fluxo informacional que é colaborativo em relação às demais áreas da companhia.

A companhia C, já desde o início se destaca por ter uma “*rotina de planejamento financeiro muito robusta, muita frequência e sequência*” o que se traduz pela presença bastante forte de reportes à matriz. Todo o processo se separa em 3 etapas: (1) o plano de negócios para o ano – que vem da matriz utilizando os inputs que a filial envia acrescido das metas; (2) a revisão do orçamento que ocorre após o término do primeiro trimestre; e (3) a segunda revisão do orçamento tendo como base o realizado no primeiro e segundo semestres. No início do quarto trimestre se inicia a formulação do plano para o próximo, então, de maneira geral, verifica-se uma rotina extensiva de criação e revisões de planos e orçamentos ao longo do ano, incorporando sempre o que foi realizado e o que se espera realizar ao longo dos período em planejamento.

Além desses, também há reportes de fechamento de resultados, de modo que “*vendas [...] é reportada todo mês [...] então volume, preço, vendas como um todo mensalmente, P&L e balanço trimestralmente*”, ou seja, a companhia C realiza um exercício contínuo de reportes em que se destaca a atenção da matriz para questões de vendas e gestão do portfólio dos produtos, o que novamente remete a forma como a companhia desenha a autonomia de suas filiais. Ainda no ambiente dos reportes, o entrevistado comenta os desafios corporativos de se construir um plano que seja equilibrado:

Planejamento de demanda sempre tem um viés positivo, um *upward bias*, porque você não quer ter falta de produto. Então você planeja para cima. *Forecast* financeiro, *downward bias*. Você tem um *bias* [viés] para baixo, porque você não quer forçar seu número no seu *target*, porque você sabe que

tudo que você está alimentando ele vai servir para o seu *target* (Entrevistado C, Diretor)

Diante disso, observa-se a existência ou pelo menos potencial existência de assimetria informacional entre o que é a realidade da filial e o que a matriz é informada, assim podendo expandir os impactos de um possível conflito de agência. No que se refere ao contato com a matriz, há primeiro contato com a liderança local em que se reportam “*mensalmente as vendas, [...] um e-mail [...] para a liderança. Com resumo desses fechamentos, tentando sempre manter uma consistência*” e depois com a liderança mais global, através do contato com o Gerente Geral em nível América Latina, em que trimestralmente é comparado:

Como a gente fechou nosso P&L versus esse LT [último pensamento, que funciona como uma visão para a matriz de como a filial acredita que irá fechar o trimestre], que é o curto prazo que eu previ, versus [a revisão pós primeiro trimestre]. [...] E também versus o *Business Plan*, que é aquele original que é o *target* maior. Então ele sempre vai tendo essas visões, então versus LT, versus [revisão pós primeiro trimestre], versus BP e versus ano passado. (Entrevistado C, Diretor).

Já no que se refere aos principais tópicos abordados nestes contatos, verifica-se um destaque para o item de vendas, seguido por margem bruta, margem de contribuição e resultado antes dos impostos. Por último, pensando na posição da matriz durante estes contatos, verifica-se uma posição bastante ativa, em que há questionamentos tanto fruto do que foi reportado quanto do que foi apresentado nas reuniões. O entrevistado C complementa:

Questionam bastante. Sempre os seus escritórios [...] estão fazendo questionamento. Então, se você faz um comentário muito raso, vão questionar. Se você faz um planejamento, mesmo um LT, vai [que] não faz sentido com que eles estão vendo no real, vão questionar. Então, tem sempre essa dinâmica, tá? (Entrevistado C, Diretor).

Em suma, o que se observa de maneira muito presente neste tópico da empresa C é que a matriz é tão, ou ainda mais, ativa que a das companhias A e B, em que há um alto volume de reportes solicitados à filial e seu posicionamento é de realizar questionamentos, de validar o plano/revisão apresentada de maneira comparativa ao que já está sendo realizado pela unidade local, entre outros movimentos que buscam manter a filial dentro de seu direcionamento, visando impedir assim a disseminação de um conflito de agência ainda que, potencialmente, exista assimetria informacional.

Em resumo, a análise do código de reportes das companhias A, B e C nos leva a compreensão de que o nível de solicitações de reporte, realização de reuniões, compartilhamento de informações e demais ações de controle por parte da matriz é bastante forte e intenso sobre as filiais, ainda que cada companhia demonstre seu método, seu modelo, sua maneira, sendo alguns mais voltados ao orçamento, outros mais a planos e um terceiro que combina as duas outras maneiras.

De certa forma, a preocupação da matriz com a primeira linha do demonstrativo de resultado, as vendas, aparece novamente como sendo um item tão crucial para a gestão internacional que, em alguns casos, recebe tratamento apartado, exclusivo e cujo reporte se caracteriza por ser ainda mais frequente em termos de periodicidade que os demais. Assim,

é como se esse indicador de vendas fosse o primeiro e mais importante sinal de que algo não esteja funcionando como deseja a sede da empresa.

Diante do exposto até aqui, a ferramenta de reporte e seus desdobramentos se mostra como uma excelente e altamente utilizada forma de se reduzir potenciais conflitos de interesses, pois através desses mecanismos de controle a matriz acessa os números, compreende as explicações, questiona e cria alterações na estratégia da filial por meio de *targets* e metas que precisam ser atingidas.

Assim, a matriz consegue exercer sua influência sobre a filial graças à estrutura adotada, pois permite maior capilaridade e presença da sede na unidade local. Por outro lado, a autonomia é, em geral, concedida de acordo com um plano ou orçamento previamente apresentado e aprovado pela central da empresa, de modo que por meios dos reportes é que a matriz consegue validar o quão aderente o direcionamento que a filial tem dados aos negócios está ou não da estratégia da matriz. Para tanto, basta que a matriz verifique indicadores chave que apresentem a performance da filial, como indicadores de resultado, *market share*, *mix* de produtos e se a própria reputação da marca está tal como a sede definiu previamente (desconsiderando efeitos econômicos e de câmbio relativo às especificidades do país).

4.3 Incentivos

Por último, o objetivo neste tópico é compreender como foi construída a política de incentivos aos gestores das companhias, quais são os itens que se destacam por ter maior ou menor peso nas avaliações que geram o pagamento de bônus, se há métricas não financeiras na avaliação ou se os objetivos se restringem a metas de resultado e, essencialmente, e se há algum entrelaçamento entre os objetivos imputados pela matriz à filial com as metas globais da sede.

Do ponto de vista de agência, a forma de incentivo e bonificação aos executivos pode ser um grande fator de mitigação do conflito de interesses, haja vista a adequação dos objetivos da filial para recebimento de bônus, por exemplo, aos da matriz, ou o contrário, sendo fator que contribui para o conflito de interesses não gerar qualquer subordinação a matriz e permite a filial agir como desejar para atingir as metas e receber os incentivos.

A companhia A, no que tange aos incentivos, apresenta uma combinação de fatores financeiros e não financeiros que resulta no índice a ser pago a título de bônus aos funcionários, de modo que do lado financeiro há indicadores de desempenhos relativos à receita, despesas e caixa, enquanto do lado não financeiro, o destaque se dá para os itens de sustentabilidade e a agenda ESG, como indica o entrevistado A “*para a diretoria de cada país já é uma meta, redução de emissão de gás carbônico, e aí com algumas diretrizes*”. Por outro lado, quando pensamos na forma como as metas atreladas aos bônus são desenhadas pela companhia em nível global, verificamos uma estrutura de cascadeamento bastante próxima daquela observada no item “responsabilidades” em que a matriz globalmente define qual a meta e o que será avaliado pela gestão internacional e, a partir disso, realiza a quebra desse objetivo nos níveis de regiões, unidade de negócios, países, entre outros para que cada área tenha sua contribuição para a estratégia e a meta global da companhia, sempre com alguma tradução para a realidade do país da filial. Nas palavras do entrevistado A:

As pessoas vão definir as metas delas alinhado com a estratégia. Então, por exemplo, o CFO global vai definir [...] uma agenda de crescimento de receita e manutenção de caixa. E aí ele coloca essa meta dentro do sistema global e isso vem cascadeado [...] então eu tenho ali uma definição macro que está alinhada com a estratégia [...] e cada país, cada pessoa de finanças, cada

pessoa de negócio, [...], enfim, ela tem que definir metas alinhadas para que ela alcance aquela meta [maior]. Então, é bem cascadeado, a gente traduz para a nossa realidade. E isso vem *top down*, cascadeado, quando chegar no nível tático ali de operação da meta, a gente está alinhado com a estratégia também (Entrevistado A, Gerente).

Além disso, a companhia A também se destaca por definir que, embora existam metas a nível global, também há metas individuais que cada funcionário, alinhado com a sua gestão direta, define e que também será computado para o pagamento de bônus. Assim, em síntese, verifica-se que há entrelaçamento entre os objetivos imputados pela matriz à filial com as metas globais da sede, porém também há abertura para que a gestão local contribua para a avaliação do funcionário, de modo que o sistema de incentivos seja 100% usado pela matriz para controle da filial. Também esse cenário se manifesta e faça sentido para a matriz por compensar, de certa forma, todo o esforço e alta presença que ela realiza em termos de reportes solicitados à filial.

A companhia B, por sua vez, se destaca por manter uma política de incentivos bastante voltada a questões financeiras em que as metas também seguem a lógica de cascadeamento do nível mais global da empresa para os níveis mais táticos e operacionais do negócio. As metas chegam da matriz no formato de indicadores: “*vendas como indicador, [...] lucratividade como outro indicador e tenho fluxo de caixa como terceiro indicador do país*”, indica o entrevistado B, além de haver a possibilidade de o gestor de cada funcionário propor um desafio específico e atrelá-lo as metas, porém o destaque e o foco da companhia estão nos itens financeiros.

Do ponto de vista de adequação dos objetivos, a companhia B, por meio dos seus líderes globais e regionais, aplica as metas considerando o ambiente ao qual as pessoas estão inseridas, contexto econômico e até a bagagem profissional daquele recurso, ou seja, a empresa acaba definindo uma expectativa que busca ser o mais factível possível com o receptor dos objetivos. O entrevistado B resume esse modelo ao comentar que “*os indicadores de desempenho são globais, porém com métricas locais*”. A partir desse contexto verificamos que a companhia B se coloca de maneira mais imponente na questão de política de incentivos, com pouca abertura para um posicionamento da gestão local no que tange à distribuição de bônus e uma maior centralização em itens financeiros.

Por último, a companhia C, tal como a companhia A, detém um modelo de incentivos que é composto por dois fatores multiplicativos que podem ter um impacto no bônus de 50% a 150% do valor: um é atrelado ao resultado global da companhia e o outro relativo à performance do funcionário em relação aos metas alinhadas entre ele e sua gestão direta. Falando das metas da empresa, elas são plenamente financeiras e resumidas pelo Entrevistado C em “*três indicadores: 33% da meta é vendas, 33% da meta é um IBT, algo semelhante a um Income Before Tax, [...] e 33% é cash flow. Então é assim que todos os altos executivos da companhia são medidos por esses três indicadores*”, sendo que sua propagação pela empresa também se dá de maneira cascadeada, ou seja, vem do global uma meta – sempre desafiadora para a filial, e essa meta é quebrada em outras metas que quando consolidadas atingem a meta maior.

No momento de avaliação pelo time internacional, é seguida uma curva de avaliação em que se define aqueles países e unidades de negócios que performaram aquém ao desejado, os que atenderam às expectativas e aqueles que não conseguiram atingir o esperado. O entrevistado C exemplifica:

[A matriz] passa essas [metas] para o líder do Brasil, por exemplo. O líder do Brasil vai passar para os seus líderes comerciais, que vai passar para o

seu time de vendas. Óbvio que para o time de vendas não ser lucro e *cash flow*. Eles vão traduzir a meta de vendas em uma meta da região, do território que a pessoa está atuando. Então, vai cascadeando e vão tendo uma leve dissonância [em relação a meta global] [...] bom, se é um gerente de marca, você vai ter vendas, *market share* e *budget*, sua verba, você tem que ser aderente a isso. Então vai tendo interpretações, mas aí é muito descentralizado mesmo. A matriz não tem nenhuma gestão sobre isso [...] Quando o líder dessa divisão vai fazer, ele não vai poder botar todo mundo como *exceptional*, todos os mercados como *exceptional*. Ele vai ter que fazer uma distribuição também. Então, se todo mundo, se a meta, todo mundo destruiu, rebentou com a meta, ele vai ponderar, fazer uma curva (Entrevistado C, Diretor).

Dessa forma, o modelo de incentivos observado na companhia C é bastante parecido com o da companhia A, de modo que o menor impacto da política de incentivos é contrabalanceado com o alto nível de reporte à matriz do ponto de vista de mecanismo de controle.

Diante das análises das companhias A, B e C a partir das políticas de incentivo, verificamos uma forte presença dos objetivos da matriz no cascadeamento dos objetivos enviados às filiais, de modo que a realização dos objetivos da matriz implica no atingimento global de suas metas e, portanto, concede o pagamento de bônus, por exemplo.

Dessa forma, há claramente um mecanismo de controle e mitigação do conflito de interesses existente entre as partes, já que a matriz acaba forçando a filial a integralmente dirigir os negócios em acordo com suas metas e recompensa a unidade local pelo atingimento dessas metas e objetivos. O que chama atenção, por outro lado, é o aparecimento contínuo e significativo nos casos da participação da filial na avaliação individual do funcionário, de modo a conceder a filial alguma voz ativa no processo de incentivos e assim não manter a integralidade da distribuição de bônus atrelada aos seus objetivos e ao controle. Embora não seja discutido o peso de cada item na avaliação global do funcionário para recebimento de incentivos, a existência desse modelo já coloca a filial em uma posição menos subordinada e mais ativa.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho se propõe a investigar, a partir da perspectiva da filial, como mecanismos de controle podem mitigar conflitos de agência na relação matriz-filial, a partir das manifestações dos mecanismos de controle de reportes financeiros e gerenciais e da política de incentivos.

Foi utilizada metodologia qualitativa, a partir de coleta de dados de casos múltiplos com companhias multinacionais do ramo farmacêutico. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas – utilizando um roteiro de entrevista previamente elaborado e embasado em trabalhos anteriores – com gerentes e diretores da área financeira e correlatas, como planejamento financeiro e controladoria, de companhias farmacêuticas atuantes no Brasil e cuja matriz e o capital são estrangeiros. Realizadas as entrevistas, as informações apresentadas pelos profissionais foram transcritas e analisadas como base em 3 elementos para escopo do trabalho: responsabilidades, reportes e incentivos.

Em termos de resultados obtidos, verificamos que, em todos os casos analisados, há uma forte presença das matrizes na operação de suas filiais. Em termos de gestão de responsabilidades, há homogeneidade no fato de que a autonomia das filiais é integralmente

condicionada ao plano de negócios ou orçamento aprovado pela matriz, de modo que há possibilidades de a filial dar rumo aos negócios desde que as ações tenham sido autorizadas pela sede. Nesse contexto, as metas e objetivos imputados na filial de maneira *top down* aparecem como uma ação questionável por parte das matrizes já que, em muitos casos, essas metas e objetivos são pouco tangíveis ou muito desafiadoras, caracterizando-se até como um tanto arbitrárias, o que tendem acirrar os conflitos de agência ou invés de mitigá-los.

Já quando falamos de reportes, verificamos uma intensa relação de envio de relatórios e reportes financeiros e/ou gerenciais para as matrizes, de modo que esta ferramenta figura como o principal instrumento de controle realizado pela matriz, já que, por meio dos diversos reportes que são realizados e pelo frequente contato com matriz por reunião ou e-mail, ela consegue validar o direcionamento dos negócios e interferir quando verifica qualquer desvio ao plano.

Por outro lado, os incentivos caminham para uma relação mais equilibrada entre matriz e filial, de modo que foi observada coexistência de fatores atrelados aos incentivos, que são de avaliação exclusiva da matriz – sendo esses de ordem financeira, ao passo que existem outros voltados ao controle da filial e quem realiza a avaliação de performance para o pagamento de bônus.

Em suma, conseguimos observar a manifestação dos mecanismos de controle da matriz sobre as filiais sobretudo através da intensa relação de reportes que é aprofundada pela forma como a estrutura das unidades locais se dão. Dessa forma, as matrizes buscam, principalmente por meio dos reportes, mitigar os conflitos de agência existentes na relação com suas filiais. No entanto, um comportamento exatamente oposto a este se dá quando as matrizes imputam às filiais metas e objetivos arbitrários ou pouco tangíveis, pois tais movimentos tendem a acirrar o conflito de agência, pois incentivam os executivos da filial a buscar os seus próprios objetivos ao invés dos da matriz já que os dela não são tangíveis.

As limitações deste estudo incluem o foco da coleta de dados na indústria farmacêutica, que limita a generalização teórica dos resultados obtidos neste trabalho para outros contextos, a quantidade de entrevistas realizadas até a versão atual do estudo que ainda não chegou na saturação teórica e desenho metodológico baseado em um único entrevistado por empresa, que limita a compreensão do contexto por parte deste indivíduo.

Do ponto de vista de contribuição para a literatura e para as companhias, verificamos que este estudo promove um estudo comparativo de mecanismos de controle que podem ser utilizados pelas empresas para avaliar uma melhor combinação a ser instituída em sua realidade, permite a identificação prática do conflito de agência na conjuntura das companhias e apresenta às matrizes a perspectiva das filiais cujo conhecimento é importante para que a sede consiga instituir políticas e reportes que efetivamente reduzam a assimetria informacional e o conflito de agência entre as partes. Para academia, o estudo agrega novas perspectivas sobre conflitos de agência, mecanismos de controle e assimetria informacional dentro do contexto matriz-filial, a partir da perspectiva da filial.

REFERÊNCIAS

- Alharbi, J., Gelaidan, H., Al-Swidi, A., & Saeed, A. (2016). Control mechanisms employed between headquarters and subsidiaries in Multinational Enterprises (MNEs): An empirical study. *Review of International Business and Strategy*, 26(4), 493–516. <https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2016-0018>
- Ambos, B., Kunisch, S., Leicht-Deobald, U., & Schulte Steinberg, A. (2019). Unravelling agency relations inside the MNC: The roles of socialization, goal conflicts and second principals in headquarters-subsidiary relationships. *Journal of World Business*, 54(2), 67–81. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.10.001>

- Ambos, T. C., Hughes, M. (Mat), Niemand, T., & Kraus, S. (2023). Subsidiary managers' initiative pursuit: A behavioral agency model. *Journal of International Management*, 29(3), 101026. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101026>
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 14, Issue 1). <https://www.jstor.org/stable/258191>
- Kostova, T., Nell, P. C., & Hoenen, A. K. (2018). Understanding Agency Problems in Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations: A Contextualized Model. *Journal of Management*, 44(7), 2611–2637. <https://doi.org/10.1177/0149206316648383>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (3rd Edition).
- Meyer, K.E., Li, C. & Schotter, A.P.J. Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda. *J Int Bus Stud* 51, 538–576 (2020). <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00318-w>
- Oliveira, L. B. de, & Ávila, M. G. (1999). *Descentralização em unidades de negócio: o caso de uma empresa do setor financeiro* (Issue 1).
- Oyadomari, J. C. T., Duque, B., Nisiyama, E. K., Dultra-De-Lima, R. G., & De Mendonça Neto, O. R. (2018). Use of management reports and performance of sales managers in an insurance company. *Revista Contabilidade e Finanças*, 29(78), 343–354. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805970>
- Pletsch, C. S., Vogt, M., Silva, M. Z. da, & Venturini, J. C. (2021). Revisitando pressupostos metodológicos no uso da análise de conteúdo, discurso, conversação e narrativas em contabilidade. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 18(48), 89–104. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2021.e77001>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5th ed.). Bookman.