

A CONTABILIDADE DE GESTÃO: UM DISPOSITIVO DE ENRAIZAMENTO DOS DIRIGENTES?

Alfredo Manuel Coelho

Universidade de Montpellier 1, Francia.

*Comunicación presentada en el I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión
(Valencia – Noviembre 2000)*

INTRODUÇÃO¹

Durante os anos noventa vários factores contribuíram ao desenvolvimento do corporate governance na Europa, levando as diferentes partes interessadas (*stakeholders*) em busca de soluções alternativas para os problemas colocados pela existência de uma separação das diferentes estruturas de propriedade, controlo e decisão no seio das sociedades anónimas. Entre os vários factores que mais contribuíram para o desenvolvimento deste tema destacaremos a vaga de fusões e aquisições, a intervenção crescente e o peso dos investidores institucionais, a natureza problemática dos mecanismos de incitação utilizados para reduzir as assimetrias de informação (ex. as stock-options), uma certa mediatização de alguns dos principais dirigentes dos grupos multinacionais e a introdução de novos instrumentos / indicadores de gestão (EVA – Economic Value Added, MVA – Market Value Added), sem dúvida intimamente ligados ao processo da globalização.

A noção de “corporate governance”, que passaremos a designar por “governança da empresa”² (G.E.) remete-nos directamente para o estudo da problemática da repartição de poderes no seio das sociedades anónimas: trata-se de saber quem detém o poder (por ex. o conselho de administração, o director-geral ou os accionistas) e de como este deveria ser distribuído de forma a assegurar-se um funcionamento mais eficaz destas entidades.

Nesse sentido, várias propostas de reforma dos sistemas de corporate governance tiveram lugar tanto nos países de tradição anglo-saxónica (Cadbury Report em Inglaterra) como nos países de tradição latina (Rapport Viénot versões 1 e 2 em França; Código Olivencia em Espanha; Recomendações da CMVM em Portugal...). Como consequência da globalização dos mercados financeiros nasceu também a necessidade de reformar os diferentes sistemas de G.E., incapazes de darem resposta às expectativas dos accionistas. Esta reforma não se limita apenas à modificação da superestrutura, exigindo também uma profunda transformação das organizações e dos seus sistemas de informação.

Em termos estritos, o corporate governance diz respeito à propriedade, controlo e decisão das sociedades cotadas nas diferentes bolsas de valores. Aquilo que diferencia estas sociedades (cotadas) das restantes, consiste na existência de um mercado para emitir e transaccionar títulos, justificando, como corolário, a existência de todo um conjunto de actores associados à gestão e difusão da informação (gestores, analistas, jornalistas,...).

¹ O autor agradece à Fundação para a Ciência e Tecnologia de Portugal o apoio financeiro concedido no âmbito do programa “Praxis XXI”.

² A tradução desta expressão para as línguas latinas não é algo de pacífico. Em França, por exemplo, vários autores consideram que o termo de “gouvernance” seria mais apropriado do que “gouvernement” pois este termo tem uma conotação eminentemente política e corresponderia à terminologia inglesa de “government”. Em Espanha e Itália, a terminologia adoptada é, respectivamente, a de “gobierno de la empresa” e “governo dell’impresa”. A língua portuguesa parece-nos no entanto apresentar uma solução mais adaptada - “governança da empresa”-, ultrapassando assim os inconvenientes acima indicados, no entanto, este parece não ter sido o entendimento das entidades institucionais. Com efeito, a CMVM – Comissão de Mercado de Valores Mobiliários preferiu denominar o texto de referência do mercado bolsista português de “Recomendações (...) sobre o governo da empresa” (<http://www.cmvm.pt>).

Depois das reformas que tiveram lugar posteriormente a 1929, a G.E. foi estruturada em torno de quatro pólos fundamentais: os accionistas, os dirigentes, o conselho de administração e os contabilistas que preparam e “auditam” a informação interna (contabilidade de gestão) e externa (contabilidade financeira ou externa).

A contabilidade de gestão é essencial para o apoio da tomada de decisão e é um dos elementos chave do sistema de informação para a gestão (SIG).

Este trabalho é relativamente inovador. Por um lado, o estudo das relações existentes entre a G.E. e a contabilidade é relativamente recente e, tanto quanto sabemos, limita-se ao estudo das interações com a contabilidade financeira e externa, privilegiando sobretudo as relações com o ambiente externo (vide, por exemplo, POCHET, 1998 e o dossier da *Revue Française de Gestion* sobre “*La comptabilité à l’heure du gouvernement d’entreprise*”, 1998). Em segundo lugar, trata-se de um trabalho multidisciplinar, associando simultaneamente diversos elementos da Estratégia, Finanças e da Contabilidade de Gestão, cujo *corpus* teórico utilizado procura integrar a teoria positiva da agência (assimetrias de informação) e a teoria dos custos de transacção (racionalidade limitada e oportunismo dos agentes, especificidade dos activos) (WILLIAMSON, 1985).

1. ENRAIZAMENTO DOS DIRIGENTES E CRIAÇÃO DE VALOR PARA OS ACCIONISTAS: OS MECANISMOS DE CONTROLO DOS DIRIGENTES SÃO EFICAZES?

Relativamente à teoria da agência, duas condições aparecem como necessárias para justificar a eficácia dos mecanismos de controlo: por um lado, a competência dos “controladores” e, por outro, as suas motivações.

No que diz respeito à competência dos controladores, parece-nos evidente que a posição central dos dirigentes permitir-lhes-á controlar ou dissimular uma parte da informação transmitida aos accionistas. Assim sendo, nessas condições, os dirigentes poderão ser confrontados a um conjunto de dificuldades acrescidas para adquirir e tratar a informação.

Relativamente à motivação dos controladores, afigura-se-nos possível que determinado comportamento de “passageiro clandestino” (*free rider*) poderá verificar-se. Com efeito, em determinadas condições, “os controladores não são incitados a exercer as suas funções, se eles dispõem da possibilidade de reduzir os seus próprios custos, aproveitando-se para o efeito das acções efectuados por outros controladores”.

A contabilidade de gestão desempenha um papel primordial em matéria de G.E. A utilização do sistema de informação contabilístico pelos dirigentes, ao serviço das seus interesses individuais situa-se naturalmente no âmbito das estratégias utilizadas por estes para neutralizar a eficácia dos diferentes mecanismos de G.E.³. O estudo das relações estabelecidas entre accionistas e dirigentes foi abordado na literatura através da teoria de agência, da teoria dos custos de transacção e, mais recentemente, da teoria do enraizamento dos dirigentes. Devemos acrescentar também que um conjunto de trabalhos mais recentes insistem na necessidade de integrar na análise o conjunto das partes participantes na criação e repartição do valor (*stakeholders*). Estes dois tipos de trabalhos correspondem a duas concepções distintas da empresa.

1.1. Relação de agência e alinhamento dos interesses accionistas/dirigentes

A teoria da agência, na sua versão positiva (TPA), procura explicar o comportamento dos dirigentes e a forma de como as assimetrias de informação influenciam o equilíbrio de poderes no seio

³ Para uma análise mais detalhada ver CHARREAUX G. (1997).

de uma organização (relação entre accionistas e dirigentes) (JENSEN e MECKLING, 1976; ROSS, 1973) e a forma como este influencia a criação e a repartição da riqueza. Segundo JENSEN e MECKLING (1976), existe uma « relação de agência » sempre que « um indivíduo utiliza os serviços de outro, tendo em vista a realização, em seu próprio nome, de uma tarefa determinada ». Neste caso, a relação de agência integra o principal (o accionista) e o agente (o dirigente). Podendo ser aplicada a uma diversidade de domínios, esta teoria posiciona-se assim como uma teoria contratualista da empresa.

De forma a assegurar que os dirigentes exercem as funções que lhe foram atribuídas de acordo com os interesses dos accionistas, o principal deve procurar colocar em pratica um conjunto de dispositivos de vigilância e de incitação. No entanto, o principal é confrontado geralmente com três tipos de dificuldades : a dificuldade em controlar de forma perfeita os esforços dos agentes, os contratos incompletos e os custos que lhes estão associados e, finalmente, as assimetrias de informação.

A contabilidade aparece assim como uma forma de reduzir os custos de agência entre accionistas e dirigentes. Segundo CHARREAUX (2000), a teoria positiva da contabilidade (TPC), resultante dos trabalhos de WATTS e ZIMMERMAN (1986), proporcionaria uma explicação bastante limitada da contabilidade de gestão. Com efeito, esta teoria inscrever-se-ia no conjunto dos trabalhos sobre as Finanças Publicas e procuraria explicar a forma como as entidades governamentais procuram controlar e regular o comportamento das empresas. Esta procuraria explicar como a contabilidade pode contribuir para um alinhamento mais eficiente e eficaz dos interesses entre accionistas/dirigentes e, no caso das sociedades cotadas em Bolsa, poderá nomeadamente contribuir para a melhoria da qualidade dos sinais enviados ao mercado⁴.

Por outro lado, a teoria da agência baseia-se no individualismo metodológico e, por isso mesmo, o realismo dos seus pressupostos constituem uma das principais críticas formuladas em desfavor desta teoria.

A abordagem da criação de valor para o accionista baseia-se fundamentalmente na contabilidade financeira ou externa e resulta de uma obrigação legal, não permitindo por isso mesmo explicar os sistemas contabilísticos das organizações não societárias, tais como as organizações públicas ou sem fins lucrativos. A informação proveniente da contabilidade de gestão tem um caracter estratégico e, só raramente é comunicada aos accionistas, mesmo no caso em que estes integram o CdA (ela não serve portanto os objectivos de controlo dos dirigentes).

No entanto, contrariamente à visão de « criação de valor para os accionistas », na qual poderemos situar a contabilidade financeira ou externa, parece-nos que no que diz respeito à contabilidade de gestão ou interna os seus propósitos dever-se-ão situar numa visão de « criação de valor para os stakeholders »⁵.

1.2. O alinhamento dos interesses entre stakeholders/dirigentes

Vários trabalhos de investigação insistem na necessidade de definir de forma mais alargada o conceito de G.E., incluindo também as diferentes partes interessadas, ou seja, os stakeholders⁶ (cf.

⁴ Em matéria de harmonização contabilística existem ainda um conjunto de diferenças consideráveis entre os países. À semelhança dos distintos sistemas de G.E., é possível considerar que os sistemas contabilísticos anglo-saxónicos, comparados com os sistemas contabilísticos da Europa Continental, estão mais orientados para os mercados e para a criação de valor para os accionistas.

⁵ Este é também o entendimento de G. CHARREAUX (2000).

⁶ O conceito de « stakeholder » resulta dos trabalhos de FREEMAN (1984) e procura designar todo e qualquer indivíduo ou instituição cujo comportamento é susceptível de influenciar o comportamento de uma organização (podendo ou não ao mesmo tempo ser influenciado por esta).

CHARREAUX, 1997 ; CHARREAUX e DESBRIERES, 1998). Considera-se que o dirigente exerce as suas funções no interior de uma rede de contratos específicos (« *a nexus of contracts* »), relacionando-se com as outros intervenientes que dispõem de uma participação activa na empresa (empregados, clientes, fornecedores, bancos, etc.).

Como sabemos o processo de tomada de decisões é complexo e a racionalidade dos actores é limitada. Os dirigentes podem procurar atingir outro tipo de objectivos distintos da maximização da riqueza criada para os accionistas (*managers shirk*) (enraizamento, construção de impérios, remunerações elevadas,...). Dessa forma, os dirigentes podem optar por orientar a produção de informação contabilística de gestão tendo em vista alcançar os seus próprios objectivos individuais e aproveitar-se da existência de assimetrias de informação.

A contabilidade de gestão pode desta forma ser considerada como um mecanismo interno e intencional (CHARREAUX, 1997). No entanto, a hipótese de existência de oportunismo (*self-interest*) por si só não justificaria a existência da contabilidade de gestão. Com efeito, esta justificar-se-á antes de mais pela necessidade de criar e transmitir a informação necessária ao processo de tomada de decisões estratégicas, sem que exista uma necessidade latente de enganar ou de induzir em erro os distintos *stakeholders*. A revelação de uma informação «verdadeira e apropriada», pode com efeito contribuir para o aumento da dotação do capital de reputação dos dirigentes. No entanto, mesmo se os comportamentos oportunistas não são sistemáticos, a existência de um controlo mínimo parece ser necessário.

2. TIPOLOGIA DAS ESTRATÉGIAS DE NEUTRALIZAÇÃO DO CONTROLO

A teoria da G.E. acima descrita atribui aos principais dirigentes da empresa um papel central e, por isso mesmo, a arquitectura do sistema de governação explicar-se-ia através da modelização (sistémica) do conjunto das relações que os principais dirigentes estabelecem com os diferentes *stakeholders*.

O funcionamento dos mecanismos de controlo dos dirigentes, quer sejam de natureza interna ou externa, obrigam a um esforço por parte dos agentes económicos no sentido de executar uma acção (de sanção, positiva ou negativa), de acordo com o tipo de opinião formulada sobre os agentes e, em particular, sobre o respeito por parte dos dirigentes dos compromissos assumidos relativamente aos mandatários (membros do conselho de administração). Em concreto, sobre este aspecto, a fiabilidade da opinião expressa pelos actores do controlo depende evidentemente da qualidade da informação de que estes dispõem para emitir a sua própria opinião. Tendo em conta a natureza dos mecanismos utilizados para enfraquecer o controlo, é possível identificar dois tipos de estratégias de neutralização. Por um lado, as estratégias que procuram agir a montante do processo de controlo, procurando enviesar as opiniões emitidas sobre os dirigentes - são as denominadas “estratégias de manipulação”. Por outro lado, as estratégias que, independentemente da qualidade da informação transmitida, têm por objecto dissuadir o indivíduo responsável pelo controlo de exercer o seu papel de disciplina. Estas estratégias serão denominadas “estratégias de dissuasão”.

2.1. Estratégias de manipulação

As estratégias de manipulação procuram aumentar e aproveitar-se da situação de assimetria de informação que caracteriza a relação do dirigente com os diferentes *stakeholders* e, muito especialmente, com os accionistas. A amplitude de intervenção destas estratégias é muito vasta pois procuram atingir ao mesmo tempo os mecanismos internos e externos. Poderão, antes de mais, consistir na intensificação das assimetrias de informação quer seja por intermédio de um comportamento sistemático de retenção desta, quer aumentando a complementaridade dos activos da empresa com o *know-how* dos dirigentes, ou mais geralmente, através do aumento da complexidade da informação a apreender pelos accionistas.

2.2. Estratégias de dissuasão

Contrariamente às estratégias de manipulação que implicam um controlo activo mais ineficaz em virtude da má qualidade das informações transmitidas aos actores do controlo, as estratégias de dissuasão procuram obter um comportamento passivo por parte dos dirigentes. Têm por destinatários os indivíduos, cujo o acesso privilegiado à informação sobre o comportamento dos dirigentes, impede estes últimos de recorrer à manipulação ou de torná-la inoperante. Estas estratégias de neutralização baseiam-se numa lógica de dissuasão relativamente à perda de determinadas vantagens ou, dão origem ao aparecimento de custos proibitivos na hipótese de saída de um dirigente. Em virtude da ausência ou da fraca assimetria da informação dá origem a que os agentes alvo desse tipo de estratégias de neutralização sejam sobretudo aqueles que integram os mecanismos internos e, entre eles, os membros internos do conselho de administração ou os outros membros do Comité de Direcção (equipa dirigente). Com efeito, os membros externos do CdA assim como os empregados serão alvos privilegiados das estratégias de manipulação. No que diz respeito aos accionistas, assume particular relevância a estrutura da propriedade.

No que diz respeito aos membros do CdA, vários autores constataram que as suas escolhas estavam colocadas sob o controlo dos dirigentes (MACE, 1971; PFEFFER, 1972; KOSNIK, 1987). É a estes últimos que os membros do CdA devem a respectiva nomeação assim como as diferentes vantagens (pecuniárias e não pecuniárias) que lhes estão associadas. Essa situação provoca uma reinversão das funções respectivas (estrutura de controlo e estrutura de decisão). O dirigente exerce a sua dominação sobre o CdA em vez de estar colocado sob o seu controlo, em conformidade com a teoria da agência. Isso tem igualmente como consequência o facto de que o dirigente se encontre em situação de influenciar a composição do CdA, já indicada anteriormente. Poderemos então, neste caso, emitir a hipótese de que o dirigente procurara prioritariamente aumentar o número de administradores internos, que estejam numa situação de dependência relativamente a este último.

O dirigente pode igualmente dissuadir o CdA de exercer a sua acção de disciplina, favorecendo sistematicamente uma política de investimento em activos específicos complementares do seu próprio capital humano. Nesse caso, o custo da substituição de um dirigente (*turnover*) torna essa eventualidade bastante improvável. Esta situação traduz a hipótese de enraizamento dos dirigentes evidenciada por SHLEIFER e VISHNY (1989).

A neutralização dos mecanismos de vigilância/controlo pelos outros membros da equipa de dirigentes (e de forma alargada por todos os membros com poder de decisão) passa pela atribuição a estas duas categorias de membros do pessoal de um conjunto de contratos implícitos sob a forma de promessas de carreira, de segurança no emprego ou de diversas vantagens em espécie ou mesmo de salários anormalmente elevados (CHARREAUX, 1996).

As estratégias de manipulação e de dissuasão delimitam os contornos do comportamento dos dirigentes desejosos de se apropriarem das múltiplas formas de controlo que se exercem sobre eles. Os princípios do seu funcionamento diferem radicalmente pois umas apoiam-se sobre a informação destinada aos *stakeholders* e as outras procuram insistir sobre uma ameaça de perda de vantagens relacionadas com a presença de determinado(s) dirigente(s) na empresa. O sistema de informação contabilístico, elemento fundamental da informação transmitida aos diferentes *stakeholders* da empresa, constitui assim um elemento do suporte das estratégias de manipulação. Neste sentido, este desempenha um papel fundamental no sistema de G.E.

3. IMPLICAÇÕES PARA OS MODOS DE G.E. CONTEMPORÂNEOS

As informações resultantes da contabilidade de gestão devem facilitar a aprendizagem continuada do modo de funcionamento da organização e do seu ambiente, assim como da escolha e implementação das estratégias (LEBAS, 1992, 1995), inseridas em determinados modos de G.E.

A procura de flexibilidade tornou-se num objectivo central para as organizações e levou, nomeadamente, a contabilidade de gestão a introduzir novos métodos para acompanhar esta evolução (ex. ABC). O estudo das relações existentes entre a natureza da flexibilidade e os modos de organização das organizações foi abordado no âmbito de vários estudos (ex. distritos “*marshalianos*” e empresas funcionando em rede). A complexidade crescente dos sistemas de produção acabou por se traduzir pela passagem sucessiva de três modelos, caracterizados também por uma flexibilidade acrescida: o modelo “standard” (taylor-ford), o modelo de “variedade” e, mais recentemente, o modelo dito de “reactividade” (COHENDET e LLERENA, 1999). Até ao aparecimento do modelo de reactividade, o sistema de informação poderia, com efeito, ser considerado como sendo estável e repetitivo; a partir do modelo de reactividade, torna-se essencialmente, perturbado. E, é em virtude desta característica que a organização deve passar a integrar as especificidades dinâmicas relacionadas com o carácter incerto do ambiente. Por “reactividade”, entende-se a capacidade da organização a reconfigurar rapidamente os seus recursos de produção, e a capacidade em responder rapidamente às exigências do consumidor (através de uma redução dos prazos das entregas, por exemplo). A organização “flexível” torna-se então uma “organização com capacidades de aprendizagem”, e onde a aprendizagem é construída em termos do controlo dos acontecimentos e não apenas em termos de execução de operações (VELTZ e ZARIFIAN, 1992).

Num regime de flexibilidade dinâmica, os métodos tradicionais de avaliação do funcionamento do processo produtivo e das estratégias são inadequados. A evolução recente dos sistemas de produção aumenta a tensão entre as necessidades de “pertinência” (isto é, da adaptação da empresa às restrições exteriores) e as necessidades de “coerência” (isto é, de coordenação interna da acção colectiva). Destas duas hipóteses resultam um conjunto de implicações não só em termos teóricos, mas também prático, nomeadamente no que respeita à compatibilidade entre as acções locais e globais, as contradições entre a coordenação por projectos e a organização funcional das competências, o colocar em questão, de forma generalizada, dos instrumentos de avaliação, os quais consistem ao mesmo tempo num conjunto de problemas que têm todos por origem essa tensão crescente entre pertinência e coerência (ECOSIP, 1996).

Neste contexto, e à luz dos principais modelos de G.E., parece-nos ser pertinente interrogarmo-nos sobre a questão de saber como os dirigentes gerem as transacções internas (contabilidade de gestão) e externas (relações com o ambiente externo) de forma a poder assegurar a coerência e a pertinência. A literatura em gestão identifica principalmente dois modelos: o modelo anglo-saxónico (“aberto”) e o modelo germano-nipónico (“fechado”)⁷. No entanto, outros autores propõem outras tipologias. Por exemplo, PESQUEUX (2000) privilegia a distinção entre o modelo da “engenharia” e o “modelo financeiro”.

O primeiro baseia-se na visão da empresa como “processo” e consiste na forma como uma entidade transforma os seus *inputs* em *outputs* e, por este meio, consegue acrescentar valor. A perspectiva retida é a do engenheiro e o objectivo principal a atingir relaciona-se com a eficiência, isto é, a optimização dos custos em cada etapa do processo, tendo em conta o referencial proporcionado pela “ciência” da engenharia. A prioridade consistiria em “seguir o processo” e a “pilotar”, independentemente das pessoas que lhes estão associadas, mas sempre tendo como referência um *know-how* de tipo técnico.

⁷ Ver, por exemplo, ALBERT M.(1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Éditions du Seuil, Paris.

Para o autor, este seria o modelo dominante nos países da Europa continental, ou, pelo menos, em França e na Alemanha. Dois tipos de consequências resultam deste modelo. Por um lado, a constituição de um modelo autoritário de funcionamento da empresa -descrito por Fayol- e, por outro, a difusão de um certo tipo de escolas de pensamento (dos “engenheiros”) que, em si mesmas, constituem uma elite de dirigentes (BAUER e BERTIN-MOUROT, 1990).

O segundo, interessa-se sobretudo pela empresa enquanto entidade que produz valor o accionista. Esta perspectiva é essencialmente de “gestão” (*managerial*) e financeira, orientada para o “curto prazo”. Esta representação baseia-se numa procura incessante do valor, através da análise sistemática das margens realizadas. Por isso mesmo, a empresa é dividida em “centros de responsabilidade” tendo em vista isolar a capacidade de cada um dos serviços a atingir determinadas margens. Este modelo é característico dos países anglo-saxónicos.

No primeiro caso, trata-se de um sistema endogâmico, em que a constituição de uma elite de dirigentes (“engenheiros”) favorece o enraizamento, influenciando nomeadamente as transacções internas. Por exemplo, no caso de França, segundo alguns dados recentes, conclui-se que cerca de 30 administradores do índice CAC-40 detêm 170 mandatos, apesar da regulamentação a que estão sujeitas as sociedades cotadas. O cúmulo dos mandatos em diferentes CdA e a cooptação são algumas das práticas mais frequentes.

No segundo caso, a pressão exercida pelos mecanismos de mercado obriga a que os dirigentes se justifiquem em permanência, de forma a assegurar uma certa transparência das transacções. As transacções internas e externas são permanentemente avaliadas e, o cúmulo dos mandatos cada vez mais difícil, pois é geralmente percebido como sendo ineficaz (a introdução de códigos de boa conduta em matéria de G.E. é uma das características deste modelo). O oportunismo dos dirigentes é condicionado principalmente pelas pressões exercidas pelos diferentes mercados (bens e serviços, trabalho, de capitais, etc.), no entanto, mesmo neste caso as assimetrias de informação e os investimentos em activos específicos são possíveis.

Os dois modelos são criticáveis e a passagem do primeiro para o segundo implica nomeadamente uma mudança dos instrumentos utilizados pela contabilidade de gestão (adopção do *Balanced-Scorecard*, ABC/ABM,...) (PESQUEUX, 2000), indissociáveis do modelo contemporâneo da reactividade.

CONCLUSÃO

No contexto da G.E., a contabilidade de gestão aparece assim como um mecanismo que favorece o enraizamento dos dirigentes, quer seja por intermédio de estratégias de manipulação ou de dissuasão. No entanto, contrariamente à perspectiva dominante correspondente aos efeitos negativos do oportunismo sobre a criação de valor, num contexto de existência de conflitos de interesses entre accionistas e dirigentes (visão dual) e de assimetrias de informação, alguns trabalhos insistem nas possibilidades oferecidas aos accionistas pelo facto de os dirigentes investirem em activos específicos e estabelecerem um conjunto de contratos implícitos com determinados *stakeholders*. Com efeito, as estratégias pessoais dos dirigentes podem assim reforçar os laços de confiança com determinados indivíduos e ser de grande utilidade, sobretudo em situações de crise (por exemplo, no caso de reestruturações de empresas). De um ponto de vista teórico, BILLAND (1998) mostra que o “oportunismo” e a “confiança” não são necessariamente conceitos em oposição. E, por outro lado, esta ideia permite-nos enfatizar o papel desempenhado pelos mecanismos espontâneos no sistema de G.E. (CHARREAUX, 1997).

A contabilidade de gestão pode ser considerada como um mecanismo interno e intencional que favorece o enraizamento dos dirigentes, independentemente dos modos de G.E. –“engenharia” e

“financeiro”- subjacentes, quer seja por intermédio de assimetrias de informação quer seja por intermédio da realização de investimentos em activos específicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERT M. (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Éditions du Seuil, Paris, 316 p.
- BAUER M.; BERTIN MOUROT B. (1990), *Les 200, en France et en Allemagne*, CNRS, Paris.
- BILLAND P. (1998), Rationalité et coopération: le rôle de la confiance en économie, *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 84, 2^o trimestre, p. 67-84.
- CHARREAUX G. (2000), “Gouvernement d’entreprise et comptabilité”, in Bernard COLASSE, *Encyclopédie de la comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, Paris.
- CHARREAUX G. (ed.) (1997), *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits*, Economica, 540 p.
- CHARREAUX G. (1996), Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises, *Revue Française de Gestion*, No. 111, novembre-décembre de 1996, p. 50-64.
- CHARREAUX G.; DESBRIERES P. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 1, No. 2, juin 1998, p. 57-88.
- COHENDET P. ; LLERENA P. (1999), Flexibilité et modes d’organisation, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 72-79.
- ECOSIP (1996), *Cohérence, pertinence et évaluation*, Economica, Paris.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- JENSEN M.C.; MECKLING W.H. (1976), Theory of the firm : managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305-360.
- KOSNIK R.D. (1987), Greenmail, a Study of Board Performance in Corporate Governance, *Administrative Science Quarterly*, n^o 32, p. 163-185.
- LEBAS M. (1995), Les nouveaux modes de management des entreprises: diviser pour régner et intégrer pour créer de la valeur, un défi pour les comptables, *Revue Française de Comptabilité*, septembre 1995, n^o 270, p. 46-51. (em colab. avec K. Biggs).
- LEBAS M. (1992), Essai de définition du domaine de la comptabilité de gestion, *Revue Française de Comptabilité*, octobre 1992, n^o 238, p. 56-60.
- KAPLAN S.; RULAND R. (1991), Positive theory, rationality and accounting regulation, *Critical Perspectives in Accounting*, n^o 2, p. 361-374.
- MACE M. (1971), *Directors: Myth and Reality*. Harvard Business School Press, Boston.
- PESQUEUX Y. (1990), La comptabilité et les problèmes méthodologiques de sa prétention à être une science, *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n^o 16, 11, p. 111-135.
- PFEFFER J. (1972), Size and composition of corporate boards of directors: the organization and its environment, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, p. 218-228.
- POCHET C. (1998), Inefficacité des mécanismes de contrôle managérial: le rôle de l’information comptable dans le gouvernement d’entreprise, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 4, volume 2, septembre, p. 71-88.
- ROSS S.A. (1973), The economic theory of agency: the principal’s problem, *American Economic Review*, vol. 63, n^o 2, p. 134-139.
- SHLEIFER A.; VISHNY R. (1989), Management entrenchment : the case of manager-specific assets, *Journal of Financial Economics*, vol. 25, p. 123-140.
- VELTZ P.; ZARIFIAN P. (1992), “Modèle systémique et flexibilité”, in G. De TERSSAC et P. DUBOIS, *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cepadues, Toulouse.
- WATTS R.L.; ZIMMERMAN J.L. (1986), *Positive Accounting Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- WILLIAMSON O. (1985), *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, tradução para o francês, *Les institutions de l’économie*, Interéditions, 1994.
- “La comptabilité à l’heure du gouvernement d’entreprise”, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1998.