

Relação entre remuneração variável de executivos e agressividade tributária: o papel moderador da cultura nacional

Fabiano de Castro Liberato Costa

<https://orcid.org/0000-0003-1037-5124> | E-mail: fclcosta@furb.br

Jonathas Coelho Queiroz da Silva

<https://orcid.org/0000-0002-8984-6090> | E-mail: queiroz@facc.ufrj.br

Roberto Carlos Klann

<https://orcid.org/0000-0002-3498-0938> | E-mail: rklann@furb.br

Resumo

Objetivo: Avaliar o papel moderador da cultura nacional na relação entre a remuneração variável de executivos e a agressividade tributária.

Método: A população do estudo correspondeu às empresas não financeiras listadas em bolsas de valores e situadas em países do G-20. A amostra foi composta por 29.148 empresas e 80.891 observações, no período de 2013 a 2021. Como *proxy* da agressividade tributária, utilizou-se a parcela anormal das *Book-Tax Differences* (ABTD). Os dados foram coletados na base Refinitiv Eikon® e a análise foi realizada por meio de regressão linear múltipla (OLS), com dados em painel e efeitos fixos.

Resultados: A remuneração variável dos gestores está positivamente relacionada à agressividade tributária. No que concerne à moderação das dimensões da cultura nacional, os resultados indicam que a relação positiva entre a remuneração variável dos gestores e a agressividade tributária é mais forte em países com elevados individualismo, masculinidade e indulgência, e mais fraca em países com elevadas distância do poder, aversão à incerteza e orientação a longo prazo.

Contribuições: A cultura nacional impacta os contratos de remuneração por desempenho e o comportamento tributário empresarial. Os achados ajudam a alinhar estratégias de remuneração executiva aos objetivos dos acionistas, respeitando o contexto cultural.

Palavras-chave: remuneração de executivos; agressividade tributária; cultura nacional.

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Rodada 1: Recebido em 5/2/2025. Pedido de revisão em 7/7/2025. Rodada 2: Ressubmetido em 27/8/2025. Aceito em 15/9/2025 por Vinicius Gomes Martins, Doutor (Editor assistente) e por Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, Doutor (Editor). Publicado em 4/11/2025. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

1 Introdução

A tributação da renda influencia o processo de tomada de decisão no âmbito das corporações, pois os tributos têm efeito relevante nas escolhas financeiras, nas decisões sobre a forma organizacional e em eventuais reestruturações, bem como nas políticas de pagamento de dividendos e de compensação de executivos (Desai & Dharmapala, 2006). Isso porque os tributos corporativos são um dos mais elevados custos para as empresas (Armstrong et al., 2012), de modo que a diminuição da despesa tributária é algo desejado pelos *shareholders*, uma vez que tal redução se alinha ao objetivo de maximização do lucro da firma (Hanlon & Heitzman, 2010; Wang et al., 2020).

Nesse sentido, o planejamento tributário é visto como benéfico para a empresa, uma vez que a redução da despesa com impostos implica maiores fluxos de caixa disponíveis, tanto para a firma quanto, residualmente, para seus acionistas, o que resulta, em regra, no aumento do valor da firma (Martinez, 2017; Wang et al., 2020). A literatura internacional utiliza o termo *tax avoidance* para se referir ao comportamento corporativo caracterizado pela busca de menor despesa tributária. Por sua vez, a literatura nacional utiliza o termo agressividade tributária, ou agressividade fiscal, para se referir a esse comportamento (Martinez, 2017).

Entretanto, a separação entre propriedade e controle possibilita que os gestores tomem decisões tributárias que reflitam seus próprios interesses, em detrimento dos interesses dos acionistas (Hanlon & Heitzman, 2010; Slemrod, 2004). Os gestores possuem informações privadas, não disponíveis aos acionistas, a respeito das oportunidades de redução de tributos, e podem usar essas informações para determinar o nível da carga tributária da empresa que melhor se adequa a seu contrato de compensação.

Assim, uma corrente da literatura sustenta que a remuneração variável dos gestores está positivamente relacionada à agressividade tributária (Gaertner, 2014; Gomes, 2016; Minnick & Noga, 2010; Rego & Wilson, 2012). Os resultados de Huang et al. (2018) oferecem evidência complementar, ao demonstrar que a remuneração paga a executivos mediante caixa, ou seja, sem os incentivos variáveis relacionados a *stock options*, estava negativamente relacionada à agressividade tributária no contexto chinês. Por outro lado, há estudos que não conseguiram demonstrar, de forma consistente, uma relação significativa entre compensação dos executivos e agressividade tributária. Os resultados empíricos de Phillips (2003), por exemplo, sugeriram uma relação significativa entre a agressividade tributária e os bônus pagos a gerentes de unidades de negócio, mas não entre a agressividade e os bônus pagos ao CEO. Já Armstrong et al. (2012) obtiveram poucas evidências de que a compensação de diretores tributários estaria relacionada a medidas de agressividade tributária.

Este estudo parte da premissa de que os resultados mistos da literatura podem ser explicados pelo contexto cultural do país onde as diferentes pesquisas foram realizadas. Assim, questiona-se se a cultura nacional pode interagir na relação entre a compensação de executivos e a agressividade fiscal. De acordo com a definição de Hofstede (1980; 2011), cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo, ou de uma categoria, de outros. Para esse autor, a cultura de um grupo qualquer, como a de um país, é adquirida por um indivíduo em seus primeiros anos de vida e está muito mais enraizada na mente das pessoas do que as informações adquiridas na escola ou na profissão, por exemplo.

As seis dimensões culturais de Hofstede (1980, 2011) – quais sejam, distância do poder, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade, aversão à incerteza, orientação de longo *versus* de curto prazo e, por fim, indulgência *versus* restrição – podem interferir na forma como o gestor reage ao estímulo oferecido por seu contrato de compensação, afetando, assim, o nível de agressividade tributária da firma. Assim, este estudo pretendeu responder à seguinte pergunta de pesquisa: **A cultura nacional modera a relação entre a remuneração variável dos administradores e a agressividade tributária corporativa?** Diante disso, o objetivo do estudo é avaliar o papel moderador da cultura nacional na relação entre a remuneração variável dos administradores e a agressividade tributária corporativa.

Estudos anteriores identificaram a relação entre cultura nacional e agressividade tributária (Bame-Aldred et al., 2013; Richardson, 2008; Tsakumis et al., 2007), mas nenhum deles testou sua interação com a remuneração dos executivos como determinante da *tax avoidance*. Outra lacuna que este estudo pretendeu preencher é a ausência de estudos nacionais a respeito da relação entre cultura nacional e agressividade tributária.

Para as duas últimas dimensões de Hofstede (1980, 2011), orientação de longo *versus* de curto prazo e indulgência *versus* restrição, foi identificado apenas um estudo que examinou sua relação com a *tax avoidance* (Ribeiro, 2018). Essa é, portanto, uma contribuição adicional deste estudo.

2 Antecedentes e Hipóteses de Pesquisa

Atividades de planejamento tributário corporativo têm implicações econômicas relevantes, uma vez que podem melhorar a riqueza dos acionistas, proporcionando economia de caixa e aumentando o investimento corporativo (Minnick & Noga, 2010). As empresas estão dispostas a se envolver em planejamento tributário se este for considerado uma atividade de aumento de valor.

O conceito de planejamento tributário compreende o estudo prévio dos fatos administrativos, com foco em seus efeitos jurídicos e econômicos, visando a um menor desembolso financeiro. A depender do julgamento *a posteriori* das autoridades tributárias e/ou do Poder Judiciário, as atividades e estratégias de planejamento fiscal podem ser caracterizadas como elisão ou como evasão fiscal (Lietz, 2013; Martinez, 2017). A elisão fiscal consiste em práticas legais que permitem a redução da carga tributária da empresa, ao passo que a evasão fiscal, ou *tax evasion*, está relacionada a práticas ilegais que podem levar a sanções impostas por órgãos de fiscalização (Hanlon & Heitzman, 2010; Wang et al., 2020; Martinez, 2017; Morais & Macedo, 2021).

A agressividade tributária abrange todas as ações que reduzem a despesa fiscal, situando-se em um espectro entre baixa e alta incerteza quanto à legalidade (Francis et al., 2022; Hanlon & Heitzman, 2010; Lisowsky et al., 2013). Essa incerteza decorre da complexidade da legislação tributária. Decisões empresariais com impacto tributário variam conforme características da empresa (tamanho, rentabilidade, governança) e dos gestores. Estudos indicam que agressividade fiscal pode estar associada à remuneração de executivos e à habilidade gerencial (Desai & Dharmapala, 2006; Francis et al., 2016; Koester et al., 2017; Rego & Wilson, 2012).

Gestores determinam o nível de agressividade tributária da firma (Desai & Dharmapala, 2006). Para Shackelford e Shevlin (2001), decisões tributárias exigem a ponderação de riscos e oportunidades, considerando custos e impactos para todas as partes envolvidas (Martinez, 2017). Acionistas influenciam essa decisão por meio da estrutura de remuneração.

A remuneração baseada no desempenho, especialmente variável, ganhou relevância nos anos 1990, coincidindo com a crescente divergência entre lucros contábeis e fiscais (Desai & Dharmapala, 2006). CEOs desempenham papel central tanto na alocação de recursos quanto na estratégia tributária da empresa (Armstrong et al., 2012; Minnick & Noga, 2010). Dyreng et al. (2010) mostram que executivos impactam significativamente a agressividade tributária das firmas.

Phillips (2003) identificou que empresas que remuneram gerentes com base no lucro após impostos apresentam menor alíquota efetiva, sugerindo sua participação no planejamento tributário. No entanto, o autor não encontrou relação significativa entre a remuneração variável do CEO e a agressividade tributária, limitação que Gaertner (2014) atribui ao tamanho reduzido da amostra. Em um estudo posterior, Gaertner (2014) confirmou que a remuneração variável do CEO estava positivamente associada à agressividade tributária, indicando que o CEO é compensado pelo risco tributário assumido (Costa, 2022).

Minnick e Noga (2010) encontraram relação entre incentivos de longo prazo e redução da alíquota efetiva, reforçando a conexão entre remuneração variável e agressividade fiscal. Chee et al. (2017) apontaram uma relação não linear: em baixos níveis salariais, há incentivo à agressividade tributária, mas, em níveis elevados, o comportamento se torna mais conservador devido à aversão ao risco.

Contrariando esses achados, Desai e Dharmapala (2006) sugerem que a remuneração variável reduz a agressividade tributária, pois melhora o alinhamento entre gestores e acionistas, que não têm interesse em estratégias fiscais que aumentam a opacidade e permitem manipulação gerencial. O efeito moderador da governança corporativa pode influenciar essa relação.

Armstrong et al. (2012) não encontraram evidências de que a remuneração variável do CEO estivesse relacionada à agressividade tributária, mas mostraram que a remuneração do diretor tributário impacta a alíquota efetiva. Isso sugere que a estrutura de incentivos da alta administração como um todo, e não apenas do CEO, pode influenciar a agressividade fiscal.

Apesar dos resultados mistos, a literatura sugere que a remuneração variável dos executivos incentiva comportamentos alinhados às expectativas dos acionistas na gestão da despesa tributária. Gestores tendem a apresentar maior aversão ao risco fiscal que os acionistas, pois não podem diversificar seus empregos e podem ser pessoalmente responsabilizados por tributos não recolhidos (Eisenhardt, 1989; Moretti & Costa, 2016; Costa, 2022). Assim, a assimetria informacional e a percepção de risco influenciam decisões tributárias (Chen & Chu, 2005; Crocker & Slemrod, 2005).

O contrato de compensação alinha os interesses de gestores e acionistas (Jensen & Meckling, 1976; Santos et al., 2015). A remuneração variável, especialmente atrelada ao lucro após impostos, pode compensar o risco assumido pelos gestores e incentivar maior agressividade tributária. Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H₁: A remuneração variável dos gestores está positivamente relacionada à agressividade tributária.

A cultura nacional orienta os membros da sociedade sobre valores e comportamentos aceitáveis, influenciando operações organizacionais (Hofstede, 1980). O autor analisou diferenças culturais entre países e propôs quatro dimensões: distância do poder, aversão à incerteza, individualismo *versus* coletivismo e masculinidade *versus* feminilidade. Posteriormente, acrescentou mais duas: orientação de longo *versus* curto prazo e indulgência *versus* restrição (Hofstede, 2011).

A relação entre cultura nacional e agressividade fiscal ainda é pouco explorada. Tsakumis et al. (2007) e Richardson (2008) não avaliaram completamente as seis dimensões culturais. Tsakumis et al. (2007) analisaram 50 países e identificaram que nações com alta agressividade fiscal apresentam alta aversão à incerteza, baixo individualismo, baixa masculinidade e alta distância do poder. Richardson (2008) reforçou a relação positiva entre aversão à incerteza e agressividade fiscal e negativa para individualismo, mas não encontrou evidências significativas para a distância do poder. Outros estudos usaram modelos alternativos sem prever a evasão fiscal (Bame-Aldred et al., 2013).

A distância do poder (PDI) mede a aceitação da desigualdade em uma sociedade. Em países com alta distância do poder, há forte hierarquia e obediência, e o sistema tributário pode acentuar desigualdades (Hofstede, 2011). Richardson (2008) sugeriu que sistemas tributários nesses países protegem a desigualdade de renda e estimulam a agressividade fiscal, mas seus resultados não confirmaram essa previsão. Em contrapartida, Tsakumis et al. (2007) encontraram uma relação positiva entre distância do poder e agressividade fiscal. Ribeiro (2018), por outro lado, encontrou uma relação negativa, sugerindo que a aceitação da desigualdade fortalece a conformidade tributária.

Em sociedades com elevada distância do poder, a ênfase na hierarquia e na obediência pode enfraquecer o efeito dos incentivos estabelecidos para alinhar o comportamento dos gestores aos interesses dos acionistas. O incentivo torna-se desnecessário, visto que o alinhamento de interesses é favorecido pela ênfase cultural na hierarquia e obediência.

Assim, é de se esperar que, em países com elevada distância do poder, a relação positiva entre a remuneração variável dos gerentes e a agressividade tributária seja amenizada. Diante disso, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₂: A distância do poder atenua a relação positiva entre remuneração variável dos gestores e agressividade tributária.

O *Individualism* (IDV), ou individualismo *versus* coletivismo, descreve a relação que existe entre o indivíduo e a coletividade. O constructo visa capturar o quanto as pessoas se integram em grupos dentro da sociedade (Hofstede, 1980, 2011). Em países com maior nível de individualismo, a sociedade valoriza a privacidade, e o indivíduo é visto como um ser integral, independentemente de sua afiliação a grupos de interesse. Países coletivistas tendem a valorizar relações familiares, de amizade ou outras, que tendem a sobrepor leis e regulamentos, especialmente quando o texto legal é visto em oposição ao código de conduta não escrito do grupo (Tsakumis et al., 2007). Segundo Richardson (2008), os sistemas tributários de países coletivistas tendem a ser injustos, porque as leis se aplicariam de forma diferente entre os grupos. Os resultados empíricos de Tsakumis et al. (2007) e de Richardson (2008) confirmaram suas previsões e revelaram uma relação negativa entre individualismo e agressividade tributária.

Por outro lado, países mais autônomos incentivam a realização de objetivos pessoais, o que levaria a maior agressividade tributária (Ribeiro, 2018). Nesse sentido, em países com elevado grau de individualismo, há a noção de que as leis e normas propiciam maior gerenciamento por parte do gestor, com a finalidade de atender a seus próprios interesses, o que reflete a noção de que países com maior grau de individualismo apresentam maiores níveis de agressividade tributária. Essa percepção alternativa foi reforçada pelos resultados empíricos de Ribeiro (2018).

Segundo Ribeiro (2018), prevemos que, em países com maior nível de individualismo, a presença de incentivos para alinhar o comportamento dos gerentes aos interesses dos acionistas pode resultar em maior nível de agressividade tributária. Desse modo, estabelece-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₃: O individualismo potencializa a relação positiva entre a remuneração variável dos gestores e a agressividade tributária.

Segundo Hofstede (1980, 2011), o *Masculinity* (MAS), ou masculinidade *versus* feminilidade, busca medir em que extensão os habitantes de um país, de ambos os sexos, tendem a escolher objetivos que são mais valorizados entre os homens ou entre as mulheres. O comportamento masculino seria assertivo, enquanto o feminino seria modesto e carinhoso. Um elevado grau de masculinidade é caracterizado pela competição e pela busca do sucesso material e reconhecimento (Hofstede, 1980). O comportamento feminino, por outro lado, seria caracterizado pela mentoria e pela busca de melhor qualidade de vida (Tsakumis et al., 2007). Sociedades com elevado grau de masculinidade estariam mais focadas em sucesso material em um mundo injusto, e estariam mais propensas à corrupção. Nesse sentido, seria de se esperar uma relação positiva entre masculinidade e agressividade fiscal.

Entretanto, sociedades com elevado grau de masculinidade podem ser mais conscientes de suas obrigações tributárias, uma vez que a busca sistemática do sucesso material pode atrair maior escrutínio de autoridades fiscais, aumentando a probabilidade de auditorias. Ao mesmo tempo, sociedades com maior grau de masculinidade são menos permissivas, enquanto sociedades com maior feminilidade são mais lenientes e tendem a apoiar a reabilitação em detrimento da punição, o que pode estimular a *tax avoidance*. Nessa linha, embora não tenham predito o sinal da relação entre a masculinidade e a agressividade fiscal, os resultados empíricos de Tsakumis et al. (2007) indicaram uma relação negativa. Richardson (2008) também estabeleceu uma hipótese não direcional, mas seus resultados não foram significativos para a dimensão masculinidade.

Não se espera, porém, que a direção da interação entre masculinidade e remuneração variável de gestores siga os resultados obtidos por estudos anteriores. Isso porque as razões apontadas para a relação negativa não se sustentam diante do incentivo oferecido pela remuneração variável. O maior escrutínio de autoridades tributárias e a menor leniência para com atitudes ilegais, características de uma sociedade com elevada masculinidade, podem ser insuficientes para suplantarem o incentivo da remuneração variável. Mais do que isso, a maior competitividade e a busca pelo sucesso material, na presença dos incentivos de remuneração, podem fazer com que os gestores, em sociedades de elevada masculinidade, adotem posições fiscais até mais agressivas.

Diante desse contexto, espera-se que, em uma cultura com elevado grau de masculinidade, a ênfase na competição e na busca pelo sucesso material potencializem os efeitos da remuneração variável dos gestores sobre a agressividade tributária, de modo que se estabelece a seguinte hipótese:

H₄: A masculinidade potencializa a relação positiva entre a remuneração variável dos gestores e a agressividade tributária.

Uncertainty Avoidance Index (UAI), ou aversão à incerteza, está relacionado à incerteza que existe sobre o futuro e com a qual os seres humanos tentam lidar por meio de tecnologia, leis e religião (Hofstede, 1980, 2011). Em países com elevado grau de aversão à incerteza, as pessoas são mais tendentes ao estresse e à ansiedade, sentindo-se mais desconfortáveis em relação a situações inesperadas. Em geral, sociedades com maior grau de aversão à incerteza tendem a ser menos tolerantes a opiniões diferentes e têm necessidade emocional de regras (Hofstede, 2011). Richardson (2008) sustenta que os sistemas tributários de países com elevado grau de aversão à incerteza tendem a ser complexos, em virtude das várias leis necessárias para reduzir a incerteza, e que a complexidade do sistema tributário levaria ao aumento da *tax avoidance*.

No mesmo sentido, Tsakumis et al. (2007) argumentam que a confiança da população em seus governos está negativamente associada à aversão à incerteza, uma vez que as decisões governamentais são muitas vezes inesperadas e até mesmo surpreendentes, e que a falta de confiança nas instituições estimula a não conformidade tributária. Confirmando suas previsões teóricas, os resultados empíricos de Tsakumis et al. (2007) e Richardson (2008) mostraram uma relação positiva entre a aversão à incerteza e a agressividade tributária.

Por outro lado, os resultados de Ribeiro (2018) indicaram uma relação negativa entre a aversão à incerteza e a agressividade fiscal. A autora justificou seu resultado pelo fato de que indivíduos em países com alta aversão à incerteza são inseguros e teriam bastante receio das consequências da agressividade tributária, referindo-se, provavelmente, às sanções decorrentes de eventuais autuações fiscais. Coerente com essa argumentação, e considerando que os gestores apresentam maior aversão ao risco do que os acionistas (Eisenhardt, 1989), é possível que, em países com elevada aversão à incerteza, os incentivos oferecidos aos gestores sejam menos eficientes para alinhar seu comportamento aos interesses dos acionistas, de modo que se estabelece a seguinte hipótese de pesquisa:

H₅: A aversão à incerteza atenua a relação positiva entre a remuneração variável dos gestores e a agressividade tributária.

De acordo com Hofstede (1980, 2011), o *Long-Term Orientation Index* (LTO), ou orientação de longo *versus* de curto prazo, é a promoção de valores que estão relacionados com recompensas futuras, particularmente, perseverança, poupança e senso de vergonha, bem como os benefícios da educação. O polo oposto, orientação para curto prazo, refere-se à promoção de valores que estão relacionados ao passado e ao presente, ou seja, respeito pela tradição, consumo, valores de dignidade e cumprimento de obrigações sociais. Um contraste relevante é a ênfase na poupança, em sociedades orientadas a longo prazo, em oposição à ênfase no consumo, em sociedades orientadas ao curto prazo (Hofstede, 2011). Essa dimensão é marcada por decisões econômicas, ou seja, na orientação de curto prazo, a sociedade vê o crescimento econômico como algo lento ou estagnado, enquanto na orientação de longo prazo, o crescimento econômico é percebido como algo rápido (Soschinski et al., 2025).

Em uma sociedade com elevado grau de orientação a longo prazo, os eventos mais importantes da vida ocorrerão no futuro, a definição do que é bom ou ruim depende das circunstâncias, as quais também serão consideradas para a adaptação de tradições. Em contraste, em culturas orientadas a curto prazo, os eventos mais importantes da vida ocorreram no passado ou estão ocorrendo agora, e as definições do que é bom ou ruim são universais e não variam com o tempo, assim como as tradições. Diante da falta de perspectiva de futuro e na ênfase no consumo imediato, espera-se que culturas orientadas a curto prazo apresentem maior tendência ao descumprimento das obrigações tributárias. Em contraste, culturas orientadas a longo prazo possuem a perspectiva de futuro, em que suas ações no presente podem ser avaliadas pela autoridade tributária e pela sociedade em geral.

Os resultados de Ribeiro (2018) corroboram a visão de que a orientação a longo prazo estaria relacionada a menor agressividade fiscal. Ao analisar seu resultado, a autora argumenta que, em sociedades orientadas a longo prazo, os indivíduos não estariam preocupados apenas em diminuir a carga tributária e em apresentar bons resultados em um ano, mas de forma recorrente, em vários anos.

Assim, os países com elevado grau de orientação a longo prazo tendem a apresentar menor agressividade tributária, cenário em que a remuneração variável do gestor pode ser insuficiente para levar a posição fiscal da firma ao nível pretendido pelos acionistas. Diante disso, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₆: A orientação de longo prazo atenua a relação positiva entre a remuneração variável dos gestores e a agressividade tributária.

Indulgence versus Restraint (IVR), ou indulgência *versus* restrição, mede em que extensão as pessoas se permitem desfrutar de um prazer ou um luxo ou se, por outro lado, são reprimidas e se absterem de realizar algumas atividades (Hofstede, 2011). Países com elevado grau de indulgência são mais tolerantes, permissivos e tendem a apoiar atividades que visam ao lazer e à diversão. Em sociedades indulgentes, as pessoas tendem a se declarar felizes, a liberdade de expressão é considerada importante, e o lazer, essencial. Por outro lado, países com baixo grau de indulgência (isto é, mais restritivos) possuem características controladoras; neles, as pessoas se sentem menos felizes e a liberdade de expressão não é considerada um fator importante (Soschinski et al., 2025).

Para Hofstede (2011), sociedades restritivas são caracterizadas pela necessidade de manutenção da ordem pública, o que se reflete no maior número de policiais por 100 mil habitantes. Em contraste, sociedades indulgentes não atribuem prioridade à manutenção da ordem. A maior permissividade de países com elevado grau de indulgência pode levar seus cidadãos a apresentarem maiores níveis de agressividade fiscal. Os resultados empíricos de Ribeiro (2018) corroboram essa visão, uma vez que revelaram uma relação positiva entre a indulgência e a agressividade fiscal.

Coerente à argumentação acima, é esperado que, em países com elevado grau de indulgência, a remuneração variável dos gestores exerça efeito mais relevante sobre a agressividade tributária. Assim, estabelece-se a seguinte hipótese:

H₇: A indulgência potencializa a relação positiva entre a remuneração variável dos gestores e a agressividade tributária.

3 Procedimentos Metodológicos

A população foi composta por empresas não financeiras listadas em bolsas de valores e localizadas nos países do G-20. Para a composição da amostra, foi necessário excluir as observações que não continham os dados necessários ao cálculo da métrica de agressividade tributária utilizada (ABTD – *Abnormal Book-Tax Differences*). Foram também excluídas as observações que não continham informações acerca da remuneração de executivos, bem como aquelas que não continham informações de todas as dimensões da cultura nacional. Essa última acarretou a exclusão de dois países, África do Sul e Arábia Saudita, de modo que a amostra final contou com empresas de 25 países.

A coleta de dados foi realizada na base Refinitiv Eikon® e abrangeu as informações financeiras relativas ao período de 2013 a 2021, o que permitiu a formação de uma amostra não balanceada com 29.148 empresas e 80.891 observações empresa-ano, conforme disposto na Tabela 1.

Tabela 1

Formação da amostra

Quantidade inicial de observações	286.290
Exclusão de observações sem dados para o cálculo da ABTD	(48.894)
Exclusão de observações sem dados de remuneração dos executivos	(155.045)
Exclusão de observações sem dados das dimensões culturais	(1.460)
Quantidade final de observações na amostra	80.891
Quantidade final de empresas na amostra	29.148

Fonte: dados da pesquisa.

Para mensurar a agressividade fiscal, utilizou-se a parcela anormal das *Book-Tax Differences* (ABTD), conforme o modelo de Tang e Firth (2011). O constructo BTM (*Book-Tax Differences*) é um dos mais utilizados na literatura para a mensuração da agressividade fiscal e consiste na diferença entre o lucro contábil e o lucro tributável (Hanlon & Heitzman, 2010). Por isso, se diz que a métrica captura o grau de conformidade contábil-fiscal, sendo útil para mensurar estratégias de redução de tributos que alterem o valor do lucro tributável sem alterar o lucro contábil. No entanto, a BTM pode capturar também dois outros fenômenos distintos: (i) as diferenças entre a normatização contábil e as regras tributárias; e (ii) o fenômeno do gerenciamento de resultados, uma vez que as diferenças entre os lucros contábil e fiscal podem se originar da manipulação apenas do primeiro, ou apenas do segundo, ou de ambos (Ferreira et al., 2012; Moraes & Macedo, 2021).

A literatura classifica a BTM em normal (NBTD), que é explicada por diferenças entre os princípios contábeis geralmente aceitos e a legislação tributária; e anormal (ABTD), que pode advir tanto do gerenciamento de resultados quanto do gerenciamento de tributos, devido à discricionariedade dos gerentes na escolha das práticas contábeis e fiscais (Tang & Firth, 2011). Com base em uma amostra de empresas listadas na China, Tang e Firth (2011) demonstraram que a ABTD, embora ainda possa conter algum componente decorrente do gerenciamento de resultados, consegue capturar as ações discricionárias dos gestores voltadas à redução da despesa tributária.

Conforme Tang e Firth (2011), a ABTD consiste no resíduo da regressão da BTM contra alguns itens que causam apenas diferenças normais entre o lucro contábil e o lucro tributável, ou seja, diferenças decorrentes tão somente do descompasso entre as normas contábeis e a legislação tributária, conforme a Equação (1):

$$BTD = \beta_0 + \beta_1 \Delta INV + \beta_2 \Delta REV + \beta_3 NOL + \beta_4 TLU + \varepsilon \quad (1)$$

Em que:

BTD = *Book-Tax Differences*, apurada conforme Equação (2);

ΔINV = variação dos investimentos, assim entendidos como a soma do ativo imobilizado com o ativo intangível, do ano t-1 para o ano t;

ΔREV = variação da receita líquida do ano t-1 para o ano t;

NOL = apuração de prejuízo fiscal no período. Como o prejuízo fiscal não é diretamente observável, utilizou-se como *proxy* o prejuízo contábil, em linha com a literatura (Moraes & Macedo, 2021);

TLU = utilização de prejuízo fiscal acumulado para compensação no período de apuração; para apuração, adotou-se como *proxy* a variação negativa do ativo fiscal diferido do ano t-1 para o ano t; e

ε = resíduo da regressão (ABTD).

Em linha com Tang e Firth (2011), a regressão da Equação (1) foi operacionalizada separadamente para cada ano, país e setor. A BTD utilizada na regressão foi calculada conforme a Equação (2):

$$BTD = (LAIR - Despesa \text{ com IR } / Alíquota) / Ativo \text{ Total final} \quad (2)$$

Em que:

LAIR = lucro antes do imposto de renda; e

Alíquota = alíquota nominal padrão do imposto de renda corporativo (*statutory corporate tax rate*), por país e por ano, conforme dados da *Tax Foundation* (2022). Essas taxas representam os percentuais legais geralmente aplicáveis, sem considerar regimes especiais, deduções ou variações por setor ou porte.

Em relação à mensuração da remuneração variável dos executivos, foi utilizado o *Executive Compensation Policy Score* (ECPS) – *Score* de Política de Compensação de Executivos. Trata-se de um componente do *score* geral de governança corporativa oferecido pela base de dados ASSET4, da Refiniv Eikon®, anteriormente denominada Thomson Reuters (Iliev & Roth, 2018). O *score* geral de governança da Refiniv Eikon® é composto por cinco categorias: função da diretoria, estrutura da diretoria, política de compensação, visão e estratégia, e direitos do acionista. O *score* de cada categoria é apurado de forma relativa a outras firmas no mesmo ano, compreendido entre 0 e 100. Os *scores* absolutos são obtidos por meio da soma das respostas positivas (ou acima da mediana) às perguntas de governança (Iliev & Roth, 2018, Apêndice A). Especificamente, o *score* de Política de Compensação de Executivos (ECPS) é calculado a partir das respostas a questões relativas à remuneração de diretores e executivos (Iliev & Roth, 2018), entre elas:

- A empresa possui uma política de compensação orientada ao desempenho que atrai e retém executivos sêniores e membros da diretoria?
- A empresa possui as informações e ferramentas necessárias para desenvolver uma política atrativa de remuneração orientada ao desempenho?
- A empresa subdivide a remuneração de executivos em salários fixos, bônus e planos de *stock options*?
- Os estatutos da empresa ou a lei requerem que as opções de ações sejam outorgadas somente mediante deliberação em reunião de acionistas?
- A remuneração de executivos e diretores é parcialmente ligada a objetivos ou metas estabelecidos para além de dois anos (longo prazo)?

A ênfase na remuneração orientada ao desempenho e a menção à remuneração baseada em ações revelam a importância da parcela variável no pacote de compensação dos executivos. Assim, a ECPS captura, em alguma medida, o peso da remuneração variável nesse pacote. Sua disponibilidade para todos os países do G-20 ora analisados é outro fator que favorece sua utilização como *proxy* de remuneração variável neste estudo. Com vistas a melhorar a escala dos coeficientes das regressões, os *scores* coletados da Refinitiv Eikon® foram divididos por 100, para se transformar em percentual.

Em relação às dimensões culturais de Hofstede (1980, 2011), utilizou-se as mesmas coletadas de acordo com dados da Hofstede Insights (2022). Cada dimensão é mensurada por meio de uma pontuação que varia de 0 a 100. Com o objetivo de facilitar a interpretação das interações das dimensões culturais com a *proxy* de remuneração variável, cada dimensão foi transformada em uma variável *dummy*, que assumiu o valor 0 quando a pontuação é inferior a 50, ou o valor 1, nos casos em que a pontuação é igual ou superior a 50. As variáveis *dummy* operacionalizadas foram PDI (*Power Distance Index*), IDV (*Individualism*), MAS (*Masculinity*), UAI (*Uncertainty Avoidance Index*), LTOWVS (*Long Term Orientation Index*) e IVR (*Indulgence versus Restraint*).

O modelo incluiu ainda, como variáveis de controle, a lucratividade (ROA), a alavancagem (LEV), o tamanho da empresa (TAM), e a variação (*change*) do *goodwill* (CHGW). Empresas maiores e mais lucrativas possuem maiores incentivos e maior capacidade de influenciar o processo político, por isso se espera que apresentem maior agressividade tributária (Wang et al., 2020). Empresas mais alavancadas e as que se engajam em reorganizações societárias (que originam *goodwill*) tendem a gerenciar seu resultado tributável com maior intensidade (Armstrong et al., 2012; Fonseca & Costa, 2017). À exceção de TAM, operacionalizada como o logaritmo natural do ativo total, todas as variáveis de controle foram escaladas pelo ativo total no início do período.

O primeiro modelo econométrico operacionalizado não considerou as variáveis de cultura nacional, a fim de se avaliar o efeito direto da remuneração variável dos executivos sobre a agressividade tributária. O modelo foi adaptado de Armstrong et al. (2012), conforme a Equação (3). A adaptação consistiu na adição da ABTD defasada como variável explicativa, a fim de aumentar o poder explicativo do modelo. A regressão foi operacionalizada pelo método OLS, com efeitos fixos de ano, setor e país, e erros-padrão robustos, com agrupamento ao nível de empresa, uma vez que o Teste de White demonstrou a heterocedasticidade dos resíduos.

$$ABTD_{it} = \beta_0 + \beta_1 ECPS_{it} + \beta_2 ABTD_{it-1} + \beta_3 ROA_{it} + \beta_4 TAM_{it} + \beta_5 LEV_{it} + \beta_6 CHGW_{it} + \varepsilon \quad (3)$$

Em que:

ABTD = *Abnormal Book-Tax Differences*;

ECPS = *Executive Compensation Policy Score*;

ROA = Retorno sobre os ativos;

TAM = Tamanho;

LEV = Alavancagem; e

CHGW = Variação no *goodwill*.

Para testar as hipóteses que envolvem a moderação da cultura nacional, foram adicionadas as *dummies* das dimensões culturais, bem como suas interações com o ECPS, conforme a Equação (4), cujos coeficientes também foram estimados com base no método OLS, com erros-padrão robustos e agrupamento ao nível de empresa, e efeitos fixos de ano e setor. Tendo em vista que as dimensões culturais já capturam as diferenças entre os países, as regressões da Equação (4) não foram operacionalizadas com efeitos fixos de país.

$$ABTD_{it} = \beta_0 + \beta_1 ECPS_{it} + \beta_2 CUL_{it} + \beta_3 ECPS_{it} * CUL_{it} + \beta_4 ABTD_{i,t-1} + \beta_5 ROA_{it} + \beta_6 TAM_{it} + \beta_7 LEV_{it} + \beta_8 CHGW_{it} + \varepsilon \quad (4)$$

Em que:

CUL = PDI, IDV, MAS, UAI, LTOWVS ou IVR, conforme o caso.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

As Tabelas 2 e 3 apresentam, respectivamente, as estatísticas descritivas e a matriz de correlações de Pearson. Em relação à ABTD, a Tabela 2 demonstra mediana negativa e média positiva. Isso indica que a maior parte das observações apresenta conformidade contábil-fiscal (BTD) maior do que a esperada para o ano/setor, e que a magnitude das que apresentam maior desconformidade contábil-fiscal é mais relevante, a ponto de tornar a média positiva.

A Tabela 2 indica que a variável que captura a remuneração variável dos gestores (ECPS) possui mediana igual a zero, sugerindo que a maioria das observações apresenta o valor zero. Isso indica que a maioria das empresas não oferece a seus gestores pacotes de remuneração variável. Note-se que, conforme indica a Tabela 1, foram excluídas da amostra 155.045 observações que não continham qualquer valor para a métrica ECPS, nem mesmo o zero, fato indicativo de que essas empresas não responderam à pesquisa da Thomson Reuters. Assim, considera-se que os valores zerados da variável ECPS são indicativos de que a empresa respondeu às questões relativas à remuneração de seus executivos e que, de fato, não possuía pacotes de remuneração variável. Além disso, 34.198 observações, equivalentes a 42,3% do total, e referentes a todos os países da amostra, apresentam valores diferentes de zero para a variável ECPS, o que coopera para a validade e a confiabilidade da métrica utilizada.

Tabela 2

Estatísticas descritivas

Painel A – Variáveis contínuas					
Variável	Média	Desvio-padrão	25%	Mediana	75%
ABTD	0,0024	0,0764	-0,0219	-0,0041	0,0174
ECPS	0,2317	0,2743	0,0000	0,0000	0,5132
ROA	-0,1844	1,5455	-0,0168	0,0330	0,0782
TAM	20,2810	2,4424	18,8624	20,4974	21,9882
LEV	0,1667	0,1918	0,0054	0,1075	0,2647
CHGW	0,0048	0,0232	0,0000	0,0000	0,0000
Painel B – Variáveis dicotômicas – distribuições de frequências					
Variável	0	1	Total		
PDI	52,68%	47,32%	100%		
IDV	41,79%	58,21%	100%		
MAS	14,14%	85,86%	100%		
UAI	65,90%	34,10%	100%		
LTOWVS	48,36%	51,64%	100%		
IVR	47,18%	52,82%	100%		

N = 80.891.

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 3 indica que a ABTD apresenta correlações significativas com a ECPS, assim como com todas as dimensões da cultura nacional, ao nível de 1%. A correlação entre ABTD e ECPS é positiva, oferecendo uma evidência preliminar de que a remuneração variável dos gestores está relacionada a maiores níveis de agressividade tributária.

Tabela 3

Coefficientes de correlação de Pearson

Variáveis	ABTD	ECPS	PDI	IDV	MAS	UAI	LTOWVS	IVR
ABTD	1							
ECPS	0,0323*	1						
PDI	-0,0257*	-0,2686*	1					
IDV	0,0190*	0,2746*	-0,8723*	1				
MAS	0,0208*	0,0691*	-0,2970*	0,1549*	1			
UAI	-0,0193*	-0,0673*	0,3135*	-0,1615*	-0,4432*	1		
LTOWVS	-0,0492*	-0,2208*	0,6967*	-0,6450*	-0,1089*	0,1801*	1	
IVR	0,0276*	0,2680*	-0,8730*	0,7661*	0,2161*	-0,3095*	-0,8014*	1

N = 80.891. * indica significância ao nível de 1%.

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 4 apresenta os resultados das regressões das Equações (3) e (4). Para a regressão operacionalizada sem a moderação da cultura nacional (Equação 3), o coeficiente de ECPS foi significativo ao nível de 5%. Nas regressões em que há a moderação das dimensões da cultura nacional, o coeficiente de ECPS também foi positivo e significativo, ao nível de 1%, em três dos seis modelos; nos outros três modelos, o coeficiente não apresentou significância. De modo geral, esses resultados são compatíveis com a remuneração variável dos gestores, contribuindo para aumentar a agressividade tributária, o que permite a não rejeição de H_1 .

Tabela 4

Resultados do modelo de regressão

		Variável dependente: ABTD. N = 80.891					
Eq. (3)		Equação (4)					
	(H ₁)	PDI (H ₂)	IDV (H ₃)	MAS (H ₄)	UAI (H ₅)	LTOWVS (H ₆)	IVR (H ₇)
Const.	-0,0042 (-0,72)	0,0030 (0,55)	0,0020 (0,36)	0,0055 (1,04)	0,0081 (1,53)	0,0007 (0,13)	0,0003 (-0,06)
ECPS	0,0028** (2,02)	0,0088*** (4,00)	0,0012 (0,88)	-0,0024 (-1,13)	0,0105*** (6,26)	0,0125*** (5,92)	-0,0009 (-0,65)
CUL		-0,0027*** (-2,76)	0,0021** (2,45)	0,0017** (2,03)	-0,0010 (-1,27)	0,0042*** (-4,40)	0,0029*** (3,01)
ECPS*CUL		-0,0088*** (-3,88)	0,0069*** (3,29)	0,0110*** (4,91)	-0,0085*** (-4,39)	-0,0177*** (-7,68)	0,0098*** (4,43)
ABTDt-1	0,1338*** (5,28)	0,1357*** (5,28)	0,1360*** (5,29)	0,1360*** (5,28)	0,1360*** (5,29)	0,1341*** (5,27)	0,1356*** (5,28)
ROA	0,0035*** (7,44)	0,0033*** (6,85)	0,0033*** (6,86)	0,0032*** (6,88)	0,0033*** (6,90)	0,0033*** (6,85)	0,0032*** (6,84)
TAM	0,0004 (1,44)	0,0002 (0,83)	0,0001 (0,49)	-0,0001 (-0,27)	-0,0001 (-0,40)	0,0004 (1,56)	0,0003 (0,95)
LEV	-0,0115*** (-3,98)	-0,0090*** (-3,24)	-0,0086*** (-3,06)	-0,0064** (-2,41)	-0,0070*** (-2,63)	-0,0114*** (-4,09)	-0,0095*** (-3,40)
CHGW	-0,0232** (-2,32)	-0,0553*** (-5,46)	-0,0559*** (-5,51)	-0,0496*** (-4,91)	-0,0487*** (-4,81)	-0,0426*** (-4,29)	0,0541*** (5,35)
Prob > F	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
R2 ajustado	4,05%	3,77%	3,73%	3,72%	3,72%	4,01%	3,78%
VIF máx	2,27	3,03	3,76	7,27	2,25	3,04	3,51
DW	1,18	1,17	1,17	1,17	1,17	1,18	1,17

Notas: VIF: *Variance Inflation Factor*. DW: *Durbin Watson*. CUL = dimensões culturais (PDI, IDV, MAS, UAI, LTOWVS, IVR). Níveis de significância: * = p<0,10; ** = p<0,05; *** = p<0,01.

Fonte: dados da pesquisa.

Esse resultado está alinhado com os estudos de Minnick e Noga (2010), Armstrong et al. (2012) e Gaertner (2014), e sugere que a remuneração variável dos gestores é, no contexto dos países do G-20, um incentivo para a diminuição da carga tributária das empresas. Isso é coerente com o entendimento de que a despesa tributária diminui, de forma relevante, os resultados sobre os quais é calculada a parcela variável da remuneração de executivos, o que os faz aumentar os esforços para identificar e implementar estratégias de planejamento tributário.

A relação positiva entre remuneração variável e agressividade tributária tem implicações para a definição da estrutura de remuneração dos executivos, uma vez que, quanto maior a parcela da remuneração baseada no lucro após os impostos, maior será o incentivo para a redução da despesa tributária da firma. A partir dessa relação, os acionistas podem estruturar o contrato de compensação dos executivos de forma a refletir, entre outros fatores, seu apetite ao risco tributário.

No entanto, essa relação entre remuneração variável e agressividade tributária não é uniforme entre os países do G-20, visto que diferentes dimensões da cultura nacional de Hofstede (1980, 2011) a influenciam. De fato, a Tabela 4 demonstra que, em todos os seis modelos operacionalizados para a Equação (4), os coeficientes das interações entre a remuneração variável e as dimensões culturais apresentaram significância estatística, ao nível de 1%.

Em relação à distância do poder, o coeficiente de sua interação com ECPS foi negativo, sugerindo que, em países com elevada distância do poder, o efeito da remuneração variável dos gestores sobre a agressividade fiscal é mais fraco. Especificamente, considerando que a soma do coeficiente de ECPS com o de $ECPS \times PDI$ não é estatisticamente diferente de zero ($0,0088 - 0,0088 = 0$; F-test: 0,00; $p < 0,9991$), verifica-se que o efeito moderador é bastante relevante. É possível afirmar que, em países de elevada distância do poder, a remuneração variável dos executivos não exerce qualquer efeito sobre a agressividade tributária, o que implica a não rejeição de H_2 . Esse resultado é contrário ao encontrado por Tsakumis et al. (2007), que reportaram uma relação positiva entre a distância do poder e a agressividade tributária, justificando seu resultado pela leniência em relação à moralidade e às leis, característica de sociedades com elevada distância do poder.

Entretanto, nosso resultado sugere que a ênfase na hierarquia e na obediência diminui a capacidade de a remuneração variável incentivar o alinhamento de interesses entre agente e principal. Em uma cultura com elevada distância do poder, em que os subordinados tendem a atender ao que lhes é solicitado pelos superiores, os gestores tendem a agir conforme o interesse dos acionistas, sem a necessidade do incentivo proporcionado pela remuneração variável. Ainda que, do ponto de vista jurídico, não exista, propriamente, uma relação de subordinação entre gestores e acionistas, essa parece ser a justificativa para o resultado obtido. Essa avaliação é corroborada por Ribeiro (2018), que afirmou que os países com elevada distância do poder seriam caracterizados pela baixa descentralização na tomada de decisões. Entre os países do G-20 com elevada distância do poder, destacamos China, Japão, Índia, Coreia do Sul, França, Brasil, Itália e Indonésia.

Em relação à dimensão individualismo *versus* coletivismo, o coeficiente de sua interação com ECPS foi positivo, o que sugere que, em sociedades com elevado individualismo, a remuneração variável dos gestores exerce maior influência sobre agressividade tributária corporativa, o que permite a não rejeição de H_3 . Esse resultado vai de encontro aos estudos de Tsakumis et al. (2007) e Richardson (2008), que encontraram uma relação negativa entre individualismo e agressividade fiscal.

Por outro lado, nosso resultado, em linha com o achado de Ribeiro (2018), sugere que o individualismo acentua o comportamento tributariamente agressivo dos gestores que possuem remuneração baseada em resultados. Em uma cultura individualista, a falta de sentimento de grupo torna sem importância a percepção de que os tributos são arrecadados em benefício de toda a sociedade, o que favorece atividades que permitam à empresa apresentar menor carga tributária, as quais não são vistas pelo coletivo como uma apropriação de bens do Estado (Ribeiro, 2018). Adicionalmente, países com elevado individualismo são, em regra, países mais desenvolvidos (Tsakumis et al., 2007), o que também pode explicar a maior influência da remuneração variável sobre a agressividade tributária nesse contexto, uma vez que contratos de compensação tendem a ser mais eficientes em mercados de capitais mais desenvolvidos. Entre os países do G-20 com elevado individualismo, destacamos Estados Unidos da América, Canadá, Reino Unido, Austrália, Alemanha, França e Itália.

Em relação à dimensão masculinidade, o coeficiente de sua interação com ECPS foi positivo, de forma a sugerir que, em países com elevada masculinidade, a relação entre a remuneração variável dos gestores e a agressividade fiscal é mais acentuada, o que permite a não rejeição de H_4 . O elevado grau de masculinidade favorece o comportamento competitivo e a busca pelo sucesso material, o que potencializa o incentivo oferecido pela remuneração variável, aumentando a aderência dos gestores ao interesse dos acionistas na redução da carga tributária da firma.

Como esperado, tal achado está em desacordo com os resultados de Tsakumis et al. (2007) e Ribeiro (2018), o que se explica justamente pela interação com a remuneração variável dos gestores. Assim, os resultados apresentados nesta pesquisa sugerem que os incentivos proporcionados pela remuneração variável potencializam o comportamento competitivo característico de sociedades de elevada masculinidade, fazendo com que os gestores aceitem o risco associado ao maior escrutínio e à menor leniência para com atos ilegais, que também são características de sociedades de elevada masculinidade. Entre os países do G-20 com elevada masculinidade, destacam-se Estados Unidos da América, China, Japão, Canadá, Índia, Reino Unido, Austrália, Alemanha e Itália.

No que se refere à dimensão cultural de aversão à incerteza, a Tabela 4 indica que o coeficiente de sua interação com ECPS é negativo, sugerindo que a aversão à incerteza ameniza a relação positiva entre a remuneração variável dos gestores e a agressividade tributária, o que permite a não rejeição de H_5 . Como esperado, tal achado vai de encontro aos resultados de Tsakumis et al. (2007) e Richardson (2008), mas está alinhado a Ribeiro (2018).

O resultado do teste F indica que a soma do coeficiente de ECPS com o de $ECPS \cdot UAI$ não é estatisticamente diferente de zero ($0,0105 - 0,0085 = 0,0020$; F-test: 1,78; $p < 0,1823$), o que sugere que o efeito moderador é bastante relevante. Desse modo, é possível afirmar que, em países de elevada aversão à incerteza, a remuneração variável dos executivos não exerce qualquer efeito sobre a agressividade tributária. Esse resultado é coerente com o fato de gestores situados em países com elevada aversão à incerteza se sentirem menos inclinados a aceitar o risco inerente a planejamentos tributários mais agressivos, ainda que na presença dos incentivos vinculados à remuneração variável. Entre os países do G-20 caracterizados por elevada aversão à incerteza, destacam-se Japão, Austrália, Coreia do Sul, Alemanha, França, Brasil e Itália.

Em relação à dimensão de orientação a longo prazo, a Tabela 4 demonstra que o coeficiente de sua interação com ECPS é negativo. Esse resultado, que é alinhado ao de Ribeiro (2018), permite a não rejeição de H_6 . O resultado do teste F indica que a soma do coeficiente de ECPS com o de $ECPS \cdot LTOWVS$ é estatisticamente menor do que zero ($0,0125 - 0,0177 = -0,0052$; F-test: 13,23; $p < 0,0003$), sugerindo que, em países de elevada orientação a longo prazo, a remuneração variável dos gestores tem o efeito inverso, qual seja, o de diminuir a agressividade tributária. Entre os países do G-20 com elevada orientação a longo prazo, destacamos China, Japão, Índia, Reino Unido, Coreia do Sul, Alemanha, França, Itália e Indonésia.

Esse achado se destaca porque a orientação a longo prazo é a única dimensão da cultura nacional que inverte a relação entre a remuneração variável e a agressividade tributária. Isso pode ser explicado, em parte, pela presença de esquemas de remuneração baseados em ações (*stock options*) nos pacotes de remuneração variável. Em regra, a remuneração baseada em ações está associada a metas de longo prazo, em que a valorização da ação ao fim do prazo pactuado é o principal incentivo do gestor. Em sociedades de elevada orientação a longo prazo, tal estrutura de remuneração pode potencializar uma atuação mais conservadora do gestor quanto à tributação corporativa, uma vez que o risco de um escândalo tributário, que pode ser identificado pelas autoridades muitos anos após os fatos, pode afetar o preço final das ações e, consequentemente, o valor da remuneração do gestor.

Por outro lado, em sociedades com forte orientação a curto prazo, a remuneração variável pode estimular a adoção de estratégias tributárias agressivas, uma vez que os gestores tendem a ser mais imediatistas, não atribuindo importância a eventos futuros e incertos, tal como a ocorrência de uma auditoria fiscal.

Por fim, no que se refere à indulgência, a Tabela 4 demonstra que o coeficiente de sua interação com ECPS é positivo, sugerindo que, em países com elevado grau de indulgência, a remuneração variável dos gestores exerce maior influência sobre a agressividade tributária, o que permite a não rejeição de H_7 .

Esse resultado é coerente com a maior permissividade existente em países com maior traço cultural da indulgência. Nesse contexto de maior liberdade e maior permissividade, o gestor cuja remuneração depende do resultado apurado após os impostos tende a ser mais agressivo nas estratégias tributárias adotadas, uma vez que avalia a atividade de redução de tributos como menos arriscada. Entre os países do G-20 com elevado grau de indulgência, destacamos Estados Unidos da América, Canadá, Reino Unido, Austrália e Brasil.

5 Conclusão

Este estudo teve o objetivo de avaliar o papel moderador da cultura nacional na relação entre remuneração variável dos administradores e agressividade tributária corporativa. As análises foram realizadas com base em dados de 80.891 observações relativas a empresas situadas nos países do G-20, no período entre 2013 e 2021.

A análise multivariada demonstrou que a remuneração variável dos gestores está positivamente associada à agressividade fiscal. O resultado se alinha aos estudos de Minnick e Noga (2010), Armstrong et al. (2012) e Gaertner (2014), sugerindo que esquemas de remuneração variável, especialmente aqueles em que a remuneração está vinculada ao resultado após os impostos, são úteis para o alinhamento das ações dos gestores aos interesses dos acionistas, no que se refere à redução da despesa tributária da firma.

No que concerne à moderação das dimensões da cultura nacional, os resultados indicam que a relação positiva entre a remuneração variável dos gestores e a agressividade tributária é mais forte em países com elevados individualismo, masculinidade e indulgência, e mais fraca em países com elevadas distância do poder, aversão à incerteza e orientação a longo prazo.

De forma mais específica, o efeito das dimensões culturais de distância do poder, aversão à incerteza e orientação a longo prazo é bastante relevante, ao ponto de anular o efeito da remuneração variável sobre a agressividade fiscal, nos casos da distância do poder e da aversão à incerteza, e de inverter tal efeito, no caso da orientação a longo prazo.

Este estudo apresenta algumas limitações que podem orientar pesquisas futuras, especialmente no que diz respeito às *proxies* adotadas. A métrica ABTD pode capturar tanto a agressividade fiscal quanto o gerenciamento de resultados, o que dificulta a distinção entre os dois fenômenos. Além disso, por considerar apenas diferenças entre lucros contábil e fiscal, a ABTD limita-se a capturar formas não conformes de agressividade tributária, deixando de fora estratégias que reduzem simultaneamente ambos os lucros. Em relação à remuneração variável, o uso da variável ECPS restringiu a amostra, devido à sua ausência em grande número de observações. Ademais, trata-se de uma medida qualitativa, baseada em respostas a questionários, o que limita sua precisão. Pesquisas futuras poderiam avançar no desenvolvimento de métricas que segreguem melhor os efeitos ou que capturem quantitativamente a composição da remuneração dos executivos nos diversos países analisados.

Adicionalmente, futuras pesquisas podem incorporar testes de robustez e sensibilidade para verificar a estabilidade dos resultados em diferentes especificações, métodos ou variáveis. Outras abordagens para mensuração da cultura nacional, além do modelo de Hofstede, também podem ser exploradas, a fim de ampliar o entendimento sobre o papel do contexto cultural na relação entre contratos de remuneração e decisões fiscais corporativas.

O estudo apresenta contribuições relevantes para acadêmicos, gestores e acionistas. Do ponto de vista teórico, ele esclarece os resultados divergentes encontrados na literatura sobre a relação entre remuneração variável de executivos e agressividade tributária, ao demonstrar que essa relação é moderada por aspectos culturais dos países — uma lacuna até então pouco explorada. Com isso, revela-se que o impacto da remuneração sobre a postura fiscal corporativa varia conforme o contexto institucional, o que amplia o entendimento sobre os determinantes dessa prática. Do ponto de vista prático, os achados contribuem para o desenho de contratos de compensação executiva mais eficientes e adequados ao contexto institucional, auxiliando gestores e acionistas na formulação de estratégias de remuneração alinhadas aos interesses corporativos no que se refere à tributação. Além disso, os resultados reforçam a importância de considerar fatores culturais em pesquisas comparativas internacionais sobre comportamento corporativo.

Referências

- Armstrong, C. S., Blouin, J. L., & Larcker, D. F. (2012). The incentives for tax planning. *Journal of accounting and economics*, 53(1-2), 391-411. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.04.001>
- Bame-Aldred, C. W., Cullen, J. B., Martin, K. D., & Parboteeah, K. P. (2013). National culture and firm-level tax evasion. *Journal of Business Research*, 66(3), 390-396. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.020>
- Chee, S., Choi, W., & Shin, J. E. (2017). The non-linear relationship between CEO compensation incentives and corporate tax avoidance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 33(3), 439-450. <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i3.9935>
- Chen, K. P., & Chu, C. C. (2005). Internal control versus external manipulation: A model of corporate income tax evasion. *RAND Journal of Economics*, 36(1), 151-164. <https://doi.org/10.2139/ssrn.353860>
- Costa, F. C. L. (2022). *Relação entre autuação fiscal e agressividade tributária corporativa no Brasil*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Regional de Blumenau.] Biblioteca Universitária. https://bu.furb.br/docs/DS/2022/368855_1_1.pdf
- Crocker, K. J., & Slemrod, J. (2005). Corporate tax evasion with agency costs. *Journal of Public Economics*, 89(9-10), 1593-1610. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2004.08.003>
- Desai, M. A., & Dharmapala, D. (2006). Corporate tax avoidance and high-powered incentives. *Journal of financial Economics*, 79(1), 145-179. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.02.002>
- Dyreng, S. D., Hanlon, M., & Maydew, E. L. (2010). The effects of executives on corporate tax avoidance. *The accounting review*, 85(4), 1163-1189. <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.4.1163>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576. <https://doi.org/10.2307/256434>
- Ferreira, F. R., Martinez, A. L., Costa, F. M. D., & Passamani, R. R. (2012). Book-tax differences e gerenciamento de resultados no mercado de ações do Brasil. *Revista de administração de empresas*, 52, 488-501. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902012000500002>
- Fonseca, KBC, & Costa, PS (2017). Fatores determinantes das diferenças book-tax. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 11 (29), 17-29. <https://doi.org/10.11606/rco.v11i29.122331>
- Francis, B. B., Hasan, I., Sun, X., & Wu, Q. (2016). CEO political preference and corporate tax sheltering. *Journal of Corporate Finance*, 38, 37-53. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.03.003>
- Francis, B., Sun, X., Weng, C. H., & Wu, Q. (2022). Managerial ability and tax aggressiveness. *China Accounting and Finance Review*, 24(1), 53-75. <https://doi.org/10.1108/cafr-02-2022-0002>
- Gaertner, F. B. (2014). CEO after-tax compensation incentives and corporate tax avoidance. *Contemporary Accounting Research*, 31(4), 1077-1102. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12058>
- Gomes, A. P. M. (2016). Características da governança corporativa como estímulo à gestão fiscal. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27(71), 149-168. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201500750>
- Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A review of tax research. *Journal of accounting and Economics*, 50(2-3), 127-178. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.002>
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

- Hofstede Insights. (2022). *Dimension data matrix*. <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>
- Huang, W., Ying, T., & Shen, Y. (2018). Executive cash compensation and tax aggressiveness of Chinese firms. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 51(4), 1151-1180. <https://doi.org/10.1007/s11156-018-0700-2>
- Iliev, P., & Roth, L. (2018). Learning from directors' foreign board experiences. *Journal of Corporate Finance*, 51, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.04.004>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Koester, A., Shevlin, T., & Wangerin, D. (2017). The role of managerial ability in corporate tax avoidance. *Management science*, 63(10), 3285-3310. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2510>
- Lietz, G. M. (2013). Tax avoidance vs. tax aggressiveness: A unifying conceptual framework. *Tax Aggressiveness: A Unifying Conceptual Framework*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2363828>
- Lisowsky, P., Robinson, L., & Schmidt, A. (2013). Do publicly disclosed tax reserves tell us about privately disclosed tax shelter activity? *Journal of Accounting Research*, 51(3), 583-629. <https://doi.org/10.1111/joar.12003>
- Martinez, A. L. (2017). Agressividade tributária: um survey da literatura. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11, 106-124. <https://doi.org/10.17524/repec.v11i0.1724>
- Minnick, K., & Noga, T. (2010). Do corporate governance characteristics influence tax management? *Journal of corporate finance*, 16(5), 703-718. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2010.08.005>
- Morais, H. C. B., & Macedo, M. A. D. S. (2021). Relação entre gerenciamento de resultado e abnormal book-tax differences no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(85), 46-64. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202009230>
- Moretti, D., & Costa, Y. F. (2016). Aspectos controvertidos da responsabilidade tributária dos sócios e administradores de empresas, à luz dos princípios constitucionais do contraditório e da ampla defesa. *Revista de Direito Internacional Econômico e Tributário (RDIET)*, 10(2), 287-316. <https://doi.org/10.18838/2318-8529/rdiet.v10n2p287-316>
- Phillips, J. D. (2003). Corporate tax-planning effectiveness: The role of compensation-based incentives. *The Accounting Review*, 78(3), 847-874. <https://doi.org/10.2308/accr.2003.78.3.847>
- Rego, S. O., & Wilson, R. (2012). Equity risk incentives and corporate tax aggressiveness. *Journal of Accounting Research*, 50(3), 775-810. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679x.2012.00438.x>
- Ribeiro, M. S. G. (2018). *Determinantes de elisão fiscal das empresas localizadas em países pertencentes à OCDE: A influência do National Culture Model de Hofstede*. [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/18752/4/master_mariana_gois_ribeiro.pdf
- Richardson, G. (2008). The relationship between culture and tax evasion across countries: Additional evidence and extensions. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 17(2), 67-78. <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2008.07.002>
- Santos, J. G. C., Calíope, T. S., & Coelho, A. C. (2015). Teorias da Firma como fundamento para formulação de teorias contábeis. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 9(1), 101-116. <https://doi.org/10.17524/repec.v9i1.1182>
- Shackelford, D. A., & Shevlin, T. (2001). Empirical tax research in accounting. *Journal of accounting and economics*, 31(1-3), 321-387. <https://doi.org/10.17615/ztjv-wq59>

- Slemrod, J. (2004). The economics of corporate tax selfishness. *National Tax Journal*, 57(4), 877-899. <https://doi.org/10.17310/ntj.2004.4.06>
- Soschinski, C. K., Klann, R. C., & Rodrigues Jr, M. M. (2025). Responsabilidade social corporativa e gerenciamento de resultados: uma perspectiva da cultura nacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 22, e20231520. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.1520.pt>
- Tang, T., & Firth, M. (2011). Can book-tax differences capture earnings management and tax management? Empirical evidence from China. *The International Journal of Accounting*, 46(2), 175-204. <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2011.04.005>
- Tax Foundation. (2022). *Corporate tax rates around the world*. <https://taxfoundation.org/publications/corporate-tax-rates-around-the-world/>
- Tsakumis, G. T., Curatola, A. P., & Porcano, T. M. (2007). The relation between national cultural dimensions and tax evasion. *Journal of international accounting, auditing and taxation*, 16(2), 131-147. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2007.06.004>
- Wang, F., Xu, S., Sun, J., & Cullinan, C. P. (2020). Corporate tax avoidance: A literature review and research agenda. *Journal of Economic Surveys*, 34(4), 793-811. <https://doi.org/10.1111/joes.12347>