

# Princípios globais de contabilidade gerencial: a relação entre as práticas gerenciais e o desempenho de empresas brasileiras

Ingrid Laís de Sena Costa<sup>1,2</sup>   
Wenner Glaucio Lopes Lucena<sup>2</sup> 

## Resumo

**Objetivo** – As mudanças econômicas relacionadas às estruturas organizacionais e aos novos modelos de negócios exigem um novo posicionamento da contabilidade gerencial, de modo que os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (PGCG), tomados como um guia de boas práticas, têm o papel de auxiliar as organizações a fornecerem melhores bases para o suporte a decisões. O objetivo desta pesquisa é analisar a relação dos PGCG com o desempenho das empresas brasileiras, tanto do ponto de vista operacional quanto econômico.

**Metodologia** – A amostra final foi composta por 342 empresas listadas na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), de 2010 a 2016. Para responder ao problema de pesquisa, a metodologia consistiu em construir um índice de cumprimento das recomendações propostas pelos PGCG, observando os impactos da boa gestão de práticas contábeis sobre o desempenho organizacional, estimado seguindo os aspectos operacionais e econômicos.

**Resultados** – Percebeu-se que as práticas gerenciais adotadas afetam mais seu desempenho de mercado e a expectativa de crescimento futuro, demonstrando assim uma relação positiva, conforme pressupõe a proposta dos PGCG e a literatura sobre gestão, uma vez que as práticas gerenciais são rotinas incorporadas à identidade organizacional das empresas, refletindo melhores resultados de longo prazo.

**Implicações práticas e sociais da pesquisa** – Diante dos resultados obtidos, o estudo contribui com a proposta trazida pela CGMA, reforçando o papel que a contabilidade gerencial desempenha na tomada de decisão das empresas, e como é uma peça relevante para o desempenho futuro das organizações. Além disso, contribui com o mercado ao destacar a apresentação de uma estrutura voltada especificamente às decisões de controladoria e gestão, para auxiliar na escolha de ferramentas que impactem positivamente em seus resultados.

**Palavras-chave** – Princípios Globais de Contabilidade Gerencial; desempenho; desempenho organizacional; empresas brasileiras.

1. Universidade Federal do Tocantins, Departamento de Contabilidade, Palmas, Brasil.
2. Universidade Federal da Paraíba, Departamento de Finanças e Contabilidade, João Pessoa, Brasil.

Como citar:

Costa, I. L. S., Lucena, W. G. L. (2021). Princípios globais de contabilidade gerencial: a relação entre as práticas gerenciais e o desempenho de empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), primeirapágina-últimapágina.

**Recebimento:**

19/02/2019

**Aprovação:**

05/02/2021

**Editor responsável:**

Prof. Dr. Ilídio Lopes

**Processo de avaliação:**

Double Blind Review

**Revisores:**

Nelson Hein; Maria Margarete

Baccin Brizolla



**Revista Brasileira de Gestão de Negócios**

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v.23i3.4112>

## 1 Introdução

A contabilidade gerencial é uma das principais fontes de dados e informações que auxiliam na tomada de decisão das organizações. É importante destacar que seu papel no desenvolvimento das empresas não é apenas custear ou fixar preços de venda, mas também desenvolver estratégias que tragam vantagens competitivas e maior desempenho, e que busquem a perenidade das organizações no mercado. Isso exige que a contabilidade gerencial seja reinventada, adaptando-se às mudanças dentro e fora da organização, como novas tecnologias, operações de reestruturação de negócios e novos modelos de negócios, como o *e-commerce*, o que exige um posicionamento diferenciado por parte da empresa (Kaplan, 1984; Lima, Espejo, Pereira & Frezatti, 2011).

Dada a maior competitividade do mercado, bem como o crescente número de concorrentes, as empresas devem buscar alternativas que lhes permitam continuar crescendo. Assim, a gestão adequada dessas empresas quanto aos procedimentos de planejamento e controle operacional contribui para sua continuidade (Souza, Lisboa & Rocha, 2004). Segundo Feldmann, Jacomossi, Barrichello e Morano (2019), a melhoria da produtividade das organizações deve-se principalmente à implantação da inovação aliada às melhores práticas gerenciais.

Do ponto de vista de investidores e gestores, a contabilidade gerencial, por meio do desenvolvimento de uma gestão estratégica, deve buscar alternativas que intensifiquem a prestação de contas e maximizem a criação de valor para eles. Nesse sentido, existem alguns órgãos direcionados aos profissionais de gestão; todos têm a preocupação de emitir recomendações sobre estratégias que podem ser adotadas e refletem as expectativas dos investidores e acionistas (Chartered Global Management Accountant [CGMA], 2016; Frezatti, Aguiar & Guerreiro, 2007).

Esses organismos profissionais de interesse são o Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) e o American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), que, para discutir a contabilidade de gestão, formaram uma *joint venture* para criar a designação Chartered Global Management Accountant® (CGMA®). Essa designação, por sua vez, tem a função de apresentar uma estrutura, que tem sido denominada Global Management Accounting Principles (GMAP) – ou Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (PGCG) –, que são guias de

boas práticas de gestão, cujo objetivo é conduzir a gestão organizacional ao desempenho robusto dos negócios.

O desempenho organizacional refere-se à sua capacidade de implementar estratégias eficazes para atingir os objetivos e metas institucionais, obtendo resultados reais. Algumas variáveis que contribuem para o sucesso organizacional são: (a) o modelo de negócios, visto como forma de garantir a viabilidade financeira e a criação de valor para todos os envolvidos; (b) a liderança dos líderes como forma de motivar e monitorar para que todos na organização busquem atingir seus objetivos; (c) cultura organizacional, de forma que o ambiente propicie condições para a tomada de decisões a fim de aumentar a produtividade e o crescimento organizacional (Almatrooshi, Singh & Farouk, 2016; Petrini, Scherer & Back, 2016).

Em relação aos impactos gerados pelo desempenho da organização, os PGCG podem afetar a empresa tanto operacionalmente, visto que buscam orientar a utilização de práticas de gestão mais adequadas que reduzam custos, desperdícios e riscos e auxiliem as relações organizacionais, inclusive financeiramente, por meio da escolha de estratégias que ajudam a criar valor para a organização. Nesse sentido, as principais questões levantadas são: redução sustentável de resíduos, investimento em inovação, maximização do valor presente líquido das organizações e a correta alocação de recursos, bem como a criação de políticas que contribuam para a criação de valor futuro para os *stakeholders* (CGMA, 2016).

Segundo a CGMA (2016), a adoção dos PGCG pelas empresas possibilita maior eficiência e eficácia da gestão, principalmente no que se refere ao fornecimento de informações que irão subsidiar a tomada de decisão, visto que esses princípios referem-se a um conjunto de boas práticas de gestão que buscam gerar desempenho impactos, tanto no curto prazo, através da redução de custos e desperdícios, melhorando o desempenho, quanto no longo prazo, pelo fortalecimento de laços organizacionais e parcerias que promovam a perenidade e o crescimento das empresas, mas principalmente com foco na criação de valor para os membros que compõem o organização (onde as ações devem ser recomendadas por seu valor e não por seus custos). Ou seja, os PGCG podem influenciar o desempenho tanto operacionalmente, por meio da redução de custos e melhor gerenciamento de recursos, quanto economicamente, por meio da criação de valor através do relacionamento com os *stakeholders* e do fortalecimento da reputação corporativa.

Dessa forma, tendo em vista que auxiliar a gestão na construção de um melhor desempenho é um dos pilares defendidos pelos PGCG, mas também no sentido de investigar essas novas discussões trazidas pela CGMA, o problema de pesquisa se concentra na seguinte questão: Qual é a influência dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial no desempenho das empresas brasileiras?

As pesquisas sobre medição de desempenho têm sido trabalhadas em diversos aspectos, tanto gerenciais quanto financeiros. Essa preocupação com o desempenho e a criação de valor das empresas reafirma a importância das tomadas de decisão adequadas que busquem a melhoria do desempenho da organização. Nesse sentido, torna-se relevante o estudo sobre a forma como as práticas de gestão adotadas pelas empresas impactam o desempenho. É sob essa perspectiva, portanto, que o estudo busca contribuir com a literatura da contabilidade gerencial, observando as hipóteses de como a utilização de boas práticas de controladoria – seguindo as diretrizes dos PGCG – pode impactar o desempenho econômico-financeiro e a criação de valor das empresas brasileiras.

## 2 Revisão da literatura

### 2.1 Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (PGCG)

Os PGCG foram criados com o objetivo de auxiliar na mediação dos negócios das empresas, uma vez que a contabilidade gerencial é o centro das decisões, a fim de obter qualidade e trazer informações relevantes para gerar valor para a empresa. Assim, esses princípios refletem a perspectiva de gestores, da academia e de outros profissionais.

Nesse sentido, a CGMA busca fornecer as bases para uma boa gestão organizacional, na qual deve ser considerado um conjunto de funções a serem combinadas, como: pessoas competentes, princípios claros, desempenho bem gerido e práticas robustas (CGMA, 2016). Tudo isso em prol de uma maior eficiência operacional que sustente a maior competitividade das empresas ao longo do tempo.

Em relação ao papel das pessoas no processo, sua integração e comprometimento dentro da organização é fundamental, principalmente no aspecto gerencial. Em consonância com isso, Almatrooshi, Singh e Farouk (2016) argumentam que o desempenho de qualquer organização depende em grande medida da capacidade

de seus líderes de implementar estratégias, bem como de gerenciar e integrar outros funcionários das organizações aos objetivos e projetos da empresa. Um exemplo de medidas que consideram fortemente a participação das pessoas para o sucesso organizacional são as filosofias de gestão japonesas, como a abordagem Kyocera – focada em uma visão holística dos processos de gestão desenvolvida por Kazuo Inamori (Takeda & Boyns, 2014).

Os princípios discutidos aqui abordam quatro perspectivas em torno da contabilidade gerencial nas organizações: (a) a comunicação, com foco na forma como a comunicação pode influenciar a estrutura organizacional; (b) a relevância, relacionada ao fornecimento de informações relevantes aos tomadores de decisão; (c) o valor, em que as ações devem ser orientadas para as estratégias de criação e proteção do valor da organização; finalmente, (d) a confiança, que diz respeito à confiança por parte da gerência.

No que se refere ao desempenho, a função da contabilidade gerencial refere-se à adoção de medidas pela gerência que proporcionem estratégias capazes de auxiliar o crescimento da organização, criando valor não só no curto prazo, mas principalmente que esse bom desempenho dure no longo prazo (CGMA, 2016).

Esses quatro princípios apresentados pela CGMA terão implicações diretas em várias atividades das empresas, como gestão de custos, relatórios externos, estratégias financeiras, recursos e gestão de riscos, auditoria interna, controle e orçamento de gestão, gestão tributária, gestão de projetos, avaliação de investimentos, formação de preços, controles internos, gestão de caixa e adesão às regras (Borker, 2016b; CGMA, 2016). Nesse sentido, as implicações estão relacionadas às funções estratégicas, táticas e operacionais da organização que resultam na criação de valor, sustentabilidade e maior responsabilidade para com seus *stakeholders*.

De uma forma geral, a estrutura proposta pela CGMA é uma forma de orientar as organizações para uma visão holística da gestão, priorizando boas práticas gerenciais capazes de proteger e garantir o valor a todos que fazem parte da organização, desde os colaboradores de nível operacional, com condições favoráveis de atuação, foco na sustentabilidade e integração de todos, aos tomadores de decisão de alto nível, com uma estrutura informacional que suporte as decisões organizacionais.

Nessa perspectiva, essa estrutura proposta pelos princípios está em consonância com o escopo da teoria institucional, uma vez que, segundo essa teoria, a

instituição é vista como o principal objeto de análise e não mais o indivíduo tomador de decisão; isso ocorre de forma semelhante ao que é proposto pela CGMA, por meio dos PGCG, que buscam o desenvolvimento de uma gestão construída a partir da integração de todos, com uma visão voltada para a criação de valor para todos os envolvidos (CGMA, 2016; Guerreiro, Frezatti, Lopes & Pereira, 2005; Yazdifar & Tsamenyi, 2005).

O institucionalismo histórico apresenta um conceito de instituição centrado em uma forma ou coerência social imposta a um grupo de indivíduos por meio de rotinas de pensamentos e/ou ações que se estabelecem (Burns & Scapens, 2000). Dessa forma, os PGCG são uma forma de institucionalizar a contabilidade gerencial, ao conectar conceitos, rotinas e hábitos que devem ser observados pelas organizações.

Nesse sentido, a perspectiva da teoria institucional é o arcabouço intelectual mais adequado para o entendimento das práticas de contabilidade gerencial, em que o sistema de gestão pode ser visto como uma importante rotina organizacional (Scapens, 1994). Assim, os PGCG, por serem um conjunto de boas práticas de contabilidade gerencial recomendadas às organizações, estaria dentro do escopo preconizado por esta teoria, que integra todos os indivíduos para atuarem em prol dos objetivos organizacionais, com base na melhoria da comunicação organizacional, com a produção de informações relevantes em que toda a equipe está integrada, o que auxilia e otimiza o processo de tomada de decisão da gestão.

No que se refere ao contexto científico, ainda são poucos os estudos nesta perspectiva, mas os poucos existentes (Borker, 2016a; Masztalerz, 2014) buscaram dar enfoque aos discursos teóricos inerentes a essa estrutura, bem como a aceitabilidade de tais observações. Essa discussão inicial é importante para o crescimento e reconhecimento inicial do documento proposto. Por outro lado, abre um amplo espaço para que mais pesquisas sejam desenvolvidas sobre o tema, principalmente verificando os possíveis impactos gerados para a organização, tanto no seu desempenho quanto nas relações organizacionais, relato, valor e imagem.

## 2.2 Avaliação de desempenho

Para ter sucesso, as empresas precisam tomar decisões que respaldam, portanto, um salto qualitativo ou um alto desempenho organizacional. O avanço da globalização e a acirrada competitividade passam pela

busca de ferramentas que auxiliem na gestão e estratégias da mesma, com o objetivo de evidenciar a real situação operacional e econômico-financeira da empresa.

Nesse sentido, a busca por habilidades, competências, gestão de desempenho e práticas da moderna contabilidade gerencial da função de uma organização está diretamente relacionada aos PGCG, que fornecem uma indicação do quão bem está a função atual, dadas as necessidades da organização. Além disso, os princípios podem ser utilizados para identificar potenciais lacunas e assim encontrar medidas que serão utilizadas para saná-las, sejam essas lacunas de falhas na gestão, deficiências tecnológicas ou falta de informação (CGMA, 2016).

A eficácia do processo de medição de desempenho é uma tarefa complexa, que inclui medidas de desempenho que reflitam o respeito à realidade econômica e financeira e a viabilidade de cada atividade desenvolvida, isoladamente ou em conjunto, bem como também a procura de opções para garantir sua ascensão e continuidade dos empreendimentos (Bomfim & Callado, 2016a).

Nesse sentido, a mensuração do desempenho de uma organização pode abarcar várias perspectivas, tanto do desempenho operacional, visando principalmente a identificação da eficácia das estratégias de gestão relacionadas ao processo operacional da organização, bem como o desempenho financeiro, que envolve avaliação das estratégias financeiras adotadas. Além disso, outra perspectiva que também pode ser observada em relação ao desempenho é a criação de valor, gerado a partir de decisões estratégicas adotadas pela gestão da empresa.

Segundo Konsta e Plorimatou (2012), para que uma entidade seja capaz de medir seu desempenho e gerenciar seus negócios e recursos diários, ela deve implementar estratégias que proporcionem o direcionamento mais adequado para melhorar seu desempenho econômico-financeiro. Dadas essas fragilidades, é importante observar as orientações apontadas pelos PGCG.

De acordo com o propósito de avaliação que se pretende realizar, existem algumas classificações a respeito dos indicadores de avaliação de desempenho que podem ser utilizadas. Esses indicadores podem ser classificados como financeiros, não financeiros e econômicos (medidas de criação de valor) (Ittner & Larcker, 1998; Ittner, Larcker & Rajan, 1997).

Para efeito desta pesquisa, que visa medir o desempenho operacional e econômico das organizações brasileiras, utilizaremos o indicador retorno sobre ativos (ROA), que mede a rentabilidade gerada por todos os



ativos (recursos) da organização que, por sua vez, reflete a rentabilidade da organização. Ou seja, expressa os retornos gerados operacionalmente pelo empreendimento. Essa métrica é comumente usada para medir o desempenho econômico e financeiro da organização. Estudos como os de Sheikh e Wang (2013) e Bomfim e Callado (2016a) utilizaram esse indicador.

Para medir o desempenho econômico, que engloba a percepção do mercado com medidas mais completas, baseadas no conceito de lucro econômico e na medida de criação de valor proposta por finanças corporativas (Assaf, 2014), foi considerado o Market-to-Book, que captura informações que indicam as expectativas do mercado para retornos futuros, que muitas vezes não são capturadas por medidas tradicionais (Pontiff & Schall, 1998).

### 2.3 Desenvolvimento das hipóteses da pesquisa

Considerando que a proposta apresentada pela CGMA tem como objetivo principal a geração de valor para todos os *stakeholders*, espera-se que as práticas de gestão preconizadas por essa estrutura impactem todos os processos organizacionais, refletindo informações relevantes e compreensíveis a todos os usuários, possibilitando maior desempenho (CGMA, 2016; Masztalerz, 2016).

Logo, a observação de mecanismos gerenciais pode impactar o desempenho organizacional da empresa, bem como a geração de valor. O estudo dessas práticas de gestão, principalmente aquelas voltadas ao desenvolvimento sustentável das empresas, mostra que elas têm sido apontadas como uma das principais geradoras de valor para as organizações, na busca pela redução de riscos e aumento da inovação de processos e rentabilidade (Zhu & Sarkis, 2004).

A inovação dentro da organização pode ser vista como a forma pela qual a empresa demonstra que está disposta a atuar no mercado e dar continuidade à sua existência. Nesse sentido, a inovação tem influência em diversos paradigmas organizacionais, desde o risco empresarial, a direção e autodefinição no longo prazo e até mesmo a forma como a empresa comunica o impacto em suas decisões futuras (CGMA, 2016; Frezatti, Bido, Cruz & Machado, 2015; Simons, 1995). Assim, a forma como essas entidades desenvolvem e gerenciam o processo de inovação é importante para a sua visão de mundo e perspectiva de sucesso, e como serão vistas pelo mercado.

Nesse sentido, a proposta levantada pela pesquisa é verificar a relação dos PGCG com o desempenho das empresas. Esse desempenho será considerado sob duas perspectivas: a primeira mais operacional, procurando verificar o desempenho obtido por meio das atividades desenvolvidas pela organização; e a segunda buscando o foco na percepção do mercado e verificando um desempenho que também inclui fatores externos às organizações.

Nesse sentido, com base nas discussões teóricas e conceituais apresentadas, são propostas as seguintes hipóteses:

**H1:** Empresas com maior conformidade com as recomendações dos PGCG apresentam melhor desempenho operacional.

**H2:** Empresas com maior conformidade com as recomendações dos PGCG apresentam maior geração de valor.

## 3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa classifica-se como descritiva quanto aos objetivos, bibliográfica e documental quanto aos procedimentos e quantitativa quanto à análise e tratamento dos dados. A população deste estudo é composta pelas empresas brasileiras listadas na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), de 2010 a 2016. A amostra inicialmente contava com 414 empresas, mas devido à falta de dados necessários algumas foram excluídas, chegando ao final com uma amostra de 342 empresas que possuíam dados disponíveis no período.

A coleta de dados foi realizada por meio dos seguintes documentos disponibilizados pelas empresas: demonstrações financeiras padronizadas, relatórios de sustentabilidade, formulários de referência, bem como documentos disponibilizados à Comissão de Valores Mobiliários e informações contidas nos sites das empresas, para compor as informações gerenciais apresentadas por empresas relacionadas aos PGCG. No que se refere às informações econômico-financeiras dessas empresas, a coleta ocorreu na base de dados Thomson Reuters Eikon™.

### 3.1 Composição do índice de observação dos PGCG

De acordo com a estrutura proposta pela CGMA em relação aos PGCG, as empresas devem divulgar certas práticas e informações de gestão, como estratégias, modelo de negócios, medição de desempenho, programas de relacionamento com *stakeholders*. Assim, com base

nessas informações de gestão que devem ser divulgadas nos diversos relatórios das empresas, foi criado um índice de conformidade das empresas aos PGCG, elaborado a partir de uma lista de verificação de informações prestadas pelas empresas, em que a cada item que a empresa divulga é atribuído o valor 1 (um), e no caso de não divulgação é atribuído o valor 0 (zero). A lista de verificação é composta pelas seguintes informações, conforme a Tabela 1:

Com base nas informações obtidas por meio dessa lista de verificação, foi realizada a análise de conteúdo desses relatórios e, sequencialmente, foi elaborado um Índice de Observação dos Princípios de Gestão (MPOI), que considerou inicialmente a soma das informações divulgadas pela empresa dividida pelo total de informações que deveria ter sido divulgado.

$$MPOI = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{\sum_{j=1}^m x_j} \quad (1)$$

Em que:

$x_i$ : total de itens divulgados pela empresa (aos quais foi atribuído o valor “1”); e

$x_j$ : total de itens que deveriam ter sido divulgados pela empresa.

Além dessa composição, o índice também foi calculado de forma ponderada, para que todos os princípios tivessem o mesmo peso, conforme proposto pela estrutura da CGMA em que todos os princípios têm a mesma importância para a gestão das empresas, ou seja, não há um princípio mais importante do que outro. Como não há o mesmo número de itens para cada princípio na estrutura do índice montada, foi utilizada a ponderação para cada princípio correspondente a 25% da composição final do índice, conforme mostrado na seguinte equação:

$$MPOIPOND = \frac{\left[ \left( \sum_{i=1}^n x_i \cdot p_i / \sum_{i=1}^n p_i \right) + \dots + \left( \sum_{i=1}^n x_i \cdot p_k / \sum_{i=1}^n p_k \right) \right]}{\sum_{j=1}^m x_j} \quad (2)$$

Tabela 1

### Lista de verificação de observação de informações dos PGCG

Itens	Informação gerencial divulgada	Coleta
<b>Princípio 1 - A comunicação fornece uma visão que é influente</b>		
1	Apresentam informações organizadas de forma a atender todas as partes da empresa.	Todas
2	Apresentam e explicam a estratégia da empresa.	Todas
3	Apresentam e explicam o modelo de negócios da empresa.	Todas
4	Apresentam e explicam o desempenho da empresa.	SFS
5	Apresentam e explicam os objetivos estratégicos da empresa.	Todas
6	Apresentam informações para usuários como funcionários, clientes, fornecedores, parceiros de negócios, comunidades locais, legisladores e reguladores.	Todas
7	Apresentam relatórios dentro do prazo exigido.	CVM, B3
8	Usam canais de comunicação (mídia impressa, digital, social e móvel).	SN, site
<b>Princípio 2 - A informação é relevante</b>		
9	Apresentam relatórios contendo informações sobre governança, modelo de negócios, estratégias e desempenho.	Todas
10	Apresentam informações que dão suporte ao gerenciamento de recursos e aos relacionamentos organizacionais.	Todas
11	Apresentam estruturas de tendências ao longo do tempo (constroem uma linha do tempo com informações do passado, do presente e do futuro).	Todas
12	Apresentam informações que atendem aos padrões contábeis vigentes (pronunciamentos contábeis).	SFS
<b>Princípio 3 - O impacto no valor é analisado</b>		
13	Apresentam informações sobre gerenciamento de risco.	SFS
14	Têm impacto na economia, na sociedade e no meio ambiente.	Todas
<b>Princípio 4 - Gestão gera confiança</b>		
15	Apresentam as práticas de preparação das demonstrações.	SFS
16	Apresentam informações sobre as práticas de controle interno.	RF
17	Apresentam informações sobre os procedimentos de auditoria.	RF
18	Abordam regulamentação e padrões de governança.	SFS, RF

Notas. CVM – Comissão de Valores Mobiliários; B3 – Brasil, Bolsa, Balcão; SN – Redes sociais; SFS – Demonstrações financeiras padronizadas; RF – Formulário de referência.

Fonte: Elaboração própria, com base em “Princípios globais de contabilidade gerencial: contabilidade gerencial eficaz: melhorando as decisões e construindo organizações de sucesso”, da CGMA (2016).

Em que:

$x_i$ : total de itens divulgados pela empresa (aos quais foi atribuído o valor “1”; e

$x_j$ : total de itens que deveriam ter sido divulgados pela empresa.

$p_i$ : Representa o peso de cada grupo de princípios.

Considerando que cada variável do índice contém componentes idiossincráticos que não estão relacionados aos princípios da contabilidade gerencial, foi necessário buscar um componente comum que representasse os PGCG. Assim, foi utilizada a técnica multivariada de análise de componentes principais (PCA), que visa transformar um conjunto de variáveis correlacionadas em um conjunto menor de variáveis independentes, denominadas componentes principais, visando a redução e eliminação de sobreposições, proporcionando a escolha de combinações lineares independentes que demonstram a parte mais representativa das informações presentes nas variáveis originais (Maroco, 2003).

## 3.2 Medição do desempenho

### 3.2.1 Indicadores de desempenho econômico-financeiro

O desempenho das empresas foi verificado por meio de indicadores contábeis que captam o desempenho operacional das empresas. Dado que a contabilidade

Tabela 2

#### Descrição das variáveis de desempenho

Variáveis	Descrição	Fonte
Retorno sobre Ativos (ROA)	Lucro Operacional / Ativos totais	(Sheikh; Wang, 2013; Bomfim; Callado, 2016a)
Market-to-Book (MtB)	Valor de Mercado / Valor Patrimonial (EV)	(Sheikh; Wang, 2013)

Tabela 3

#### Descrição das variáveis de controle

Variáveis	Descrição	Sinal esperado	Fonte
Tamanho da empresa (Tamanho)	Registro de Ativos Totais	(+)	(Zhu; Sarkis, 2004; Bomfim; Callado 2016b)
Alavancagem (LEV)	Passivo Total / Ativo Total	(-)	(Sheikh; Wang, 2013); Cao; Montezano, 2016)
Internacionalização (INTER)	Se as empresas emitem ADR, será atribuído o valor 1 (um), caso contrário o valor é 0 (zero)	(+)	(Andrade; Galina, 2013)
Crescimento (G)	Mudança em receita para o período t e t-1	(+)	(Cao; Montezano, 2016)

gerencial pode ajudar em várias áreas das empresas, tanto nas atividades operacionais quanto nas áreas financeiras, é necessário escolher um indicador que seja capaz de captar o desempenho organizacional operacional e financeiro. Nesse caso, o retorno do ativo seria uma medida adequada, pois apresenta esse parâmetro do desempenho geral e do resultado.

No que se refere à captura da geração de valor das organizações, é necessário considerar a agregação da percepção do mercado às medidas contábeis. Para isso, a medida escolhida para capturar a geração de valor das empresas, principalmente com foco na percepção de mercado, é o Market-to-Book, uma vez que representa a expectativa de crescimento que o mercado tem em relação às empresas, conforme a Tabela 2:

### 3.2.2 Variáveis de controle

De acordo com os estudos sobre o tema, algumas variáveis de controle foram selecionadas, conforme apresentado na Tabela 3:

- Tamanho da empresa:** Quando relacionado ao desempenho, segundo Bomfim e Callado (2016b) e Zhu e Sarkis (2004), espera-se uma relação positiva, ou seja, quanto maior a empresa, maior seu desempenho.
- Alavancagem financeira:** Espera-se que o nível de endividamento tenha uma relação negativa com o desempenho das empresas, uma vez que, quanto maior o endividamento, maior o risco econômico e, conseqüentemente, maior o custo do patrimônio líquido, causando uma diminuição no desempenho. Essa variável foi utilizada por diversos estudos, como os de Cao e Montezano (2016) e Sheikh e Wang (2013).
- Internacionalização:** Espera-se que empresas que apresentam características de internacionalização

tenham um desempenho superior, por se encontrarem em outros mercados, e tenham maior oportunidade de crescimento. Isso proporciona uma maior vantagem competitiva, uma vez que a presença em outros mercados pode proporcionar retornos superiores (Andrade & Galina, 2013).

d) **Crescimento:** Assim como nas medidas anteriores, a taxa de crescimento da empresa muda de acordo com as modificações ocorridas nas estratégias ou decisões operacionais da organização, o que afeta diretamente o seu desempenho organizacional (Cao & Montezano, 2016).

### 3.3 Modelo econométrico

Para solucionar o problema de pesquisa, optou-se por realizar alguns testes econométricos, a fim de avaliar as relações entre as variáveis, bem como a significância estatística entre elas. A partir da seleção das variáveis de estudo, é apresentado o modelo econométrico para a análise da relação entre as práticas de gestão divulgadas de acordo com os PGCG e o desempenho das organizações brasileiras. Nesse sentido, a relação entre as variáveis foi analisada por meio de modelos de regressão, conforme descrito pelas seguintes equações:

Modelo para estimativa dos determinantes do desempenho operacional:

$$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1 MPOI_{it} + \beta_2 SIZE_{it} + \beta_3 LEV_{it} + \beta_4 G_{it} + \beta_5 INTER_{it} + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

Modelo para estimativa dos determinantes da criação de valor:

$$MtB_{it} = \beta_0 + \beta_1 MPOI_{it} + \beta_2 SIZE_{it} + \beta_3 LEV_{it} + \beta_4 G_{it} + \beta_5 INTER_{it} + \varepsilon_{it} \quad (4)$$

Em que:

$MPOI_{it}$ : Índice de Observação dos Princípios de Gestão, em que o índice normal foi medido de três maneiras por meio de uma média aritmética; e o índice ponderado; e o índice calculado por meio do PCA.

## 4 Análise e discussão dos resultados

### 4.1 Análise descritiva do índice de princípios de contabilidade gerencial global e desempenho da empresa

A construção do índice de observação dos princípios da contabilidade gerencial baseou-se em 18 variáveis, que buscam representar os 4 princípios previstos na literatura da CGMA. Para a definição do índice, foram utilizadas diversas técnicas, inicialmente por uma relação entre as perguntas respondidas pelas empresas e o número total de pergunta observadas; depois, por meio de uma proporção ponderada de cada princípio, de modo que todos tenham o mesmo peso; e, por fim, a utilização da técnica de análise exploratória multivariada, PCA.

Após a construção dos índices, é possível observar seu comportamento em cada ano, conforme evidenciado pela Figura 1. Percebe-se que, para as três composições, há uma tendência crescente do percentual dos índices. Mais especificamente, no índice medido através do PCA, ocorreram oscilações muito mais significativas nos últimos três períodos, o que está de acordo com as evidências esperadas do efeito dos PGCG.

É importante destacar que o índice captou as práticas de contabilidade gerencial de acordo com o que é

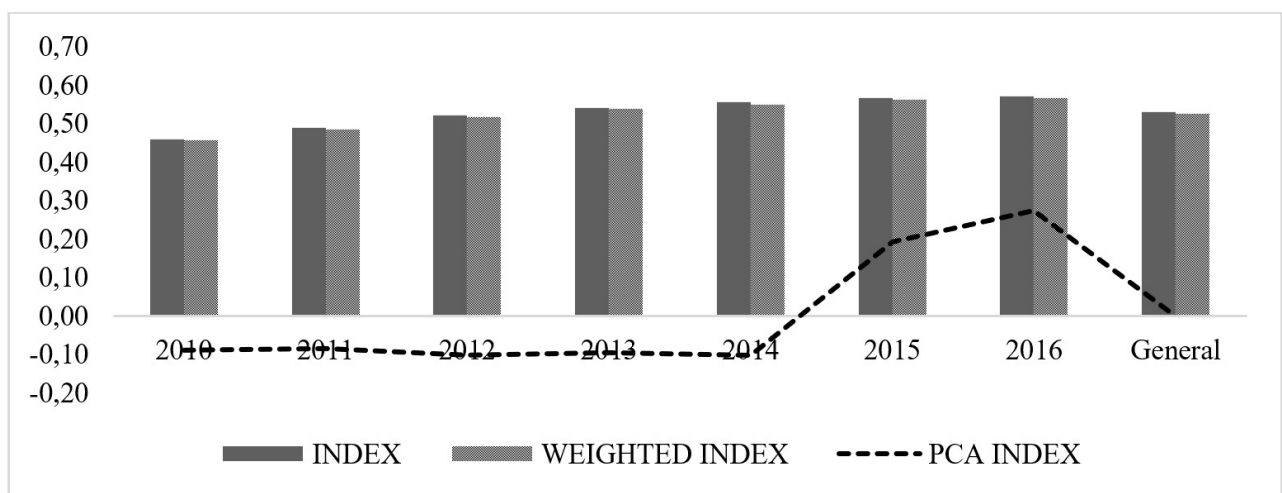


Figura 1. Médias dos índices dos PGCG (2010 – 2016)



recomendado pelos PGCG, ao nível de 53% para o período analisado, atingindo um percentual máximo de 57% em 2016. Isso significa que as empresas ainda têm medo de divulgar informações gerenciais em seus relatórios. Esse resultado é importante porque tais informações podem auxiliar os diversos *stakeholders* em suas decisões e, por outro lado, podem ser um indicativo da tentativa das empresas de esconder a ineficiência dos gestores, ou a supressão de informações como barreira para novos concorrentes (Aillón, Silva, Pinzan & Wuerges, 2013).

A análise dos dados teve uma amostra final de 342 empresas listadas na B3 no período de 2010 a 2016; como o painel foi desequilibrado, essa composição resultou em um total máximo de 2.394 observações. Na base de dados havia observações para o ROA, o Market-to-Book e a alavancagem com valores discrepantes da distribuição da amostra para essas variáveis, ou seja, a presença de *outliers* a fim de fornecer melhores estimativas, então optou-se por remover esses valores mais conflitantes.

É possível inferir com base nas variáveis de medição de desempenho (ROA e Market-to-Book) que, para o período de 2010 a 2016, os resultados corroboram os achados encontrados por Sheikh e Wang (2013), nos quais, em média, as empresas brasileiras não apresentaram retornos expressivos nem grandes expectativas de crescimento futuro, como mostra a Tabela 4.

Para as variáveis que capturam a estrutura das empresas da amostra, verifica-se que a alavancagem apresenta uma média de 0,75, ou seja, um elevado nível de endividamento. No que diz respeito à internacionalização, apenas 7% das empresas que compõem a amostra emitem ADRs e, conseqüentemente, têm maior exploração nos mercados internacionais. O crescimento médio observado

no período ficou em torno de 5,9%, o que mostra um cenário favorável para as empresas.

## 4.2 Análise inferencial da relação das práticas de gestão com o desempenho das empresas brasileiras

Esta seção apresenta os resultados referentes à análise da relação entre as diretrizes dos PGCG e o desempenho organizacional das empresas brasileiras. Essa análise foi dividida em duas partes, de acordo com as hipóteses de pesquisa: a primeira em relação ao desempenho operacional das empresas representado pela variável ROA (Hipótese 1) e a segunda em relação ao desempenho de mercado representado pela variável Market-to-Book (Hipótese 2).

Os modelos foram estimados por meio de regressões múltiplas, pelos métodos de efeitos fixos e aleatórios, de acordo com as especificações dos testes: Teste de Chow (que orienta a escolha entre os estimadores do modelo *pooled* e os efeitos fixos); Teste de Breusch-Pagan (que orienta a escolha entre os estimadores do modelo *pooled* e os efeitos aleatórios); e o teste de Hausman (que orienta a escolha entre os estimadores do modelo efeitos fixos e efeitos aleatórios).

Além desses testes, foram estimados os testes de Jarque Bera para normalidade, nos quais se percebeu que os dados não apresentam distribuição normal; e o teste VIF de multicolinearidade, que verificou a ausência desse problema no conjunto de variáveis analisadas. Foram realizados os testes de White e Wald, observando que o comportamento das variáveis é heterocedástico; e para autocorrelação foi utilizado o teste de Wooldridge, evidenciando que os dados possuem autocorrelação de primeira ordem. Para corrigir esses problemas, os modelos

Tabela 4

### Estatísticas descritivas de variáveis de desempenho, índices dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial e variáveis de controle (2010 – 2016)

Variáveis	Obs.	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
ROA	2267	0,020	0,052	0,324	-5,230	0,697
Market-to-Book	2297	1,402	0,900	2,071	-5,704	15,572
Índice	2394	0,530	0,500	0,256	0,000	1,000
Índice Ponderado	2394	0,527	0,500	0,260	0,000	1,000
Índice PCA	2394	0,000	-0,193	1,000	-1,499	2,762
Tamanho	2343	21,160	21,523	2,678	6,507	27,968
Internacionalização	2394	0,073	0,000	0,260	0,000	1,000
Alavancagem	2297	0,757	0,621	0,848	0,013	11,000
Crescimento	1960	0,059	0,084	0,540	-7,047	5,883

Nota. ROA – Retorno em Ativos. Fonte: Dados de Thomson Reuters Eikon™ (2018).

foram estimados com a correção de Driscoll e Kraay para os erros padrão dos coeficientes estimados por efeitos fixos; e com correção de *cluster*, que permite estimar os erros agrupados para os modelos estimados por efeitos aleatórios.

#### 4.2.1 Resultados para o desempenho operacional

De acordo com a Tabela 5, por meio dos testes F e Chi<sup>2</sup> os modelos sem controles não foram significativos, portanto, não se rejeita a hipótese de que pelo menos uma variável contribui para a explicação do modelo, ou seja, o modelo não é adequado para fornecer inferências confiáveis sobre o relacionamento. Os testes F e Chi<sup>2</sup> para os modelos com variáveis

de controle, porém, são significativos, podendo ser considerados adequados para explicar o desempenho medido pelo ROA, seu R<sup>2</sup>, entretanto, apresenta uma capacidade explicativa muito pequena das variações do desempenho organizacional.

Ainda com base na Tabela 5, quando foi verificada a relação entre os índices de informação gerencial e o desempenho operacional, percebeu-se inicialmente que quando apenas a variável de interesse e a variável dependente são consideradas, a relação verificada é negativa, mas não significativa. No entanto, à medida que as variáveis de controle foram adicionadas, essa relação se mantém e se torna estatisticamente significativa, sugerindo o contrário do que se esperava, que quanto maior o controle das

Tabela 5

#### Determinantes do desempenho operacional das empresas, medidos pelo retorno sobre os ativos (2010 - 2016)

Variáveis	Sem controle			Com controle			Sem empresas financeiras		
	Índice	Índice ponderado	Índice PCA	Índice	Índice ponderado	Índice PCA	Índice	Índice ponderado	Índice PCA
MPOI	-0,032 (0,028)	-0,031 (0,029)	-0,006 (0,005)	-0,035** (0,013)	-0,035** (0,014)	-0,008** (0,004)	-0,009 (0,019)	-0,008 (0,017)	-0,008* (0,004)
TAMANHO	-	-	-	-0,005 (0,009)	-0,005 (0,009)	0,002 (0,005)	-0,012 (0,013)	-0,012 (0,013)	0,004 (0,005)
LEV	-	-	-	-0,055*** (0,013)	-0,055*** (0,013)	-0,058** (0,028)	-0,057*** (0,014)	-0,057*** (0,014)	-0,057*** (0,029)
G	-	-	-	0,034*** (0,009)	0,034*** (0,009)	0,034*** (0,010)	0,026** (0,007)	0,026** (0,007)	0,024** (0,010)
INTER	-	-	-	0,046** (0,013)	0,047** (0,013)	0,014 (0,014)	0,044** (0,013)	0,044** (0,013)	0,012 (0,016)
Constante	0,038 (0,020)	0,037 (0,021)	0,010 (0,017)	0,221 (0,199)	0,222 (0,197)	0,052 (0,102)	0,352 (0,280)	0,353 (0,275)	0,012 (0,117)
Teste Chi <sup>2</sup> /F	1,330	1,150	1,290	133,890	153,360	28,790	18,730	20,440	22,960
Teste Chi <sup>2</sup> /F (Prob)	0,292	0,325	0,257	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000
R <sup>2</sup> Interno	0,000	0,000	0,000	0,085	0,085	0,087	0,077	0,077	0,077
R <sup>2</sup> Intermediário	0,084	0,088	0,000	0,092	0,089	0,155	0,071	0,071	0,181
R <sup>2</sup> Total	0,050	0,052	0,000	0,084	0,083	0,127	0,074	0,074	0,131
VIF	1,000	1,000	1,000	1,670	1,690	1,290	1,940	1,980	1,400
F de Chow	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Breusch-Pagan	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Hausman	0,000	0,000	0,868	0,002	0,001	0,119	0,007	0,006	0,009
Modelo	Robusto Fixo	Robusto Fixo	Aleatório	Robusto Fixo	Robusto Fixo	Aleatório	Robusto Fixo	Robusto Fixo	Aleatório
Obs.	2267	2267	2267	1927	1927	1927	1637	1637	1637

Notas. (1) Erros padrão entre parênteses. (2) \*\*\*, \*\*, \* Estatisticamente significativo ao nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente. (3) Erros padrão estimados com correção para heterocedasticidade Wald e autocorrelação de Wooldridge. (4) De acordo com o teorema do limite central e considerando que 2267 foram usados, 1927 e 1637 comentários, a suposição de normalidade pode ser relaxada. Fonte: Dados da Thomson Reuters Eikon™ (2018).

empresas sobre suas práticas de gestão, maior será seu desempenho.

Esse resultado também se repete para a amostra que não considera empresas do setor financeiro, mas com significância estatística apenas para o modelo em que o índice foi medido por meio do ACP. Esse resultado é oposto ao esperado, pois quanto maior a qualidade da controladoria e/ou contabilidade gerencial de uma organização, maior o desempenho organizacional dela. Assim, conforme proposto pelo framework apresentado pela CGMA e pela literatura, em que as definições de estratégia e planejamento são de grande valor para a composição do desempenho, além de torná-lo consistente ao longo do tempo (Carroll, 1982; CGMA, 2016).

Uma possível justificativa seria que as informações sobre as práticas de gestão em alguns casos podem não ser suficientemente claras e relevantes para auxiliar em tempo hábil nas decisões financeiras das empresas. Assim, possivelmente as informações gerenciais teriam um impacto maior nas medidas de desempenho não financeiras, como medidas relacionadas a custo, inovação e satisfação do cliente (Neely, Gregory & Platts, 1995).

Corroborando essa perspectiva, Ittner e Larcker (1998) e Simon et al. (2015) verificaram o impacto da qualidade das estratégias nas medidas financeiras e não financeiras, e obtiveram uma relação positiva e significativa. Constatou-se também que o impacto nas medidas não financeiras é maior do que nas financeiras. A justificativa encontrada pelos autores para esse achado foi que as empresas que se preocupam mais com a qualidade e as estratégias voltadas para a inovação dão mais peso ao desempenho não financeiro, ou seja, satisfação do cliente, funcionários, investidores, qualidade do serviço ou produto etc.

Em relação às demais variáveis do modelo, percebeu-se que o tamanho das empresas apresentou relação diretamente proporcional ao desempenho, mas sem significância estatística tanto para a amostra completa quanto para aquelas sem empresas financeiras. Isso significa que empresas maiores tendem a ter melhor desempenho em relação a outras empresas do mercado. Esse resultado foi contrário ao encontrado por Bomfim e Callado (2016b), Ribeiro, Alves, Taffarel e Menon (2017) e Yound, Snell, Dean e Lepak, (1996), pois seus resultados mostraram que as empresas apresentam taxas de retorno mais baixas.

O crescimento das empresas evidenciou uma relação positiva e significativa com o desempenho das organizações, conforme esperado, corroborando os estudos de Bol (2011) e Brito, Brito e Morganti (2009). Dessa

forma, constatou-se que, assim como na literatura, a taxa de crescimento da empresa muda de acordo com mudanças nas estratégias ou decisões operacionais da organização (Cao & Montezano, 2016).

A variável endividamento obteve a relação esperada pela literatura, relação inversamente proporcional e significativa com o desempenho das empresas, ou seja, empresas com alto grau de endividamento tendem a obter retornos menores sobre o capital investido na organização. Esse resultado corrobora Bomfim e Callado (2016a) quanto ao endividamento, em que a relação inversa também foi obtida em relação ao desempenho das empresas.

Quanto à internacionalização, conforme esperado pela revisão da literatura, foi encontrada uma relação diretamente proporcional, sugerindo que empresas com aberturas para negociações em outros mercados apresentam um desempenho organizacional superior. Esse é o resultado oposto ao encontrado por Andrade e Galina (2013), que mostraram uma relação negativa entre o desempenho da empresa e a internacionalização.

Portanto, com base nas evidências apontadas pelas estimativas, a decisão em relação à Hipótese 1, de que empresas com maior cumprimento das diretrizes dos PGCG teriam um maior desempenho operacional é rejeitada, uma vez que o resultado encontrado é oposto ao esperado e sugere que uma maior qualidade por parte da controladoria resultaria em um menor desempenho das empresas.

#### 4.2.2 Resultados para o desempenho econômico

Para os resultados da relação entre as direções dos PGCG e o desempenho econômico das empresas (Tabela 6), percebeu-se, de acordo com os testes F e Chi<sup>2</sup>, que todos os modelos (exceto o modelo sem controles com o Índice PCA) foram adequados para a explicação da relação proposta, ou seja, é possível fazer inferências com significância estatística. Quanto ao R<sup>2</sup> dos modelos estimados, há uma capacidade explicativa muito pequena para variações na expectativa de crescimento medida pelo Market-to-Book.

De forma contrária aos resultados obtidos para o desempenho operacional, os modelos propostos para o desempenho econômico apresentaram relação positiva para todos os modelos (com e sem controles), e com significância estatística para aqueles estimados com o índice e o índice ponderado. Portanto, a evidência obtida é que

Tabela 6  
**Determinantes do desempenho econômico das empresas, medidos pelo Market-to-Book (2010 - 2016)**

Variáveis	Sem controle			Com controle			Sem empresas financeiras		
	Índice	Índice ponderado	Índice PCA	Índice	Índice ponderado	Índice PCA	Índice	Índice ponderado	Índice PCA
MPOI	1,043** (0,360)	1,016** (0,320)	0,051 (0,072)	0,967** (0,330)	0,877** (0,265)	-0,012 (0,050)	1,220*** (0,263)	1,151*** (0,181)	0,037 (0,064)
TAMANHO	-	-	-	-0,413** (0,135)	-0,402** (0,135)	-0,323** (0,124)	-0,536*** (0,134)	-0,526*** (0,133)	-0,427** (0,139)
LEV	-	-	-	-0,153*** (0,035)	-0,149*** (0,036)	-0,130*** (0,032)	-0,178*** (0,047)	-0,175*** (0,048)	-0,149** (0,052)
G	-	-	-	0,221*** (0,060)	0,220** (0,061)	0,206** (0,063)	0,208*** (0,058)	0,208*** (0,058)	0,192** (0,062)
INTER	-	-	-	0,497*** (0,092)	0,487*** (0,095)	0,549*** (0,082)	0,508*** (0,089)	0,492*** (0,089)	0,585*** (0,082)
Constante	0,838*** (0,171)	0,856*** (0,148)	1,419*** (0,097)	9,903*** (2,765)	9,727** (2,794)	8,511** (2,264)	12,436*** (2,803)	12,280*** (2,817)	11,777*** (2,961)
Teste Chi²/F	0,360	10,120	0,500	85,550	78,570	54,100	126,860	119,520	47,950
Teste Chi²/F (Prob)	0,028	0,019	0,478	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
R² Interno	0,006	0,006	0,000	0,019	0,018	0,015	0,025	0,024	0,018
R² Intermediário	0,096	0,099	0,012	0,004	0,004	0,017	0,017	0,017	0,036
R² Total	0,063	0,064	0,005	0,000	0,000	0,004	0,002	0,002	0,010
VIF	1,000	1,000	1,000	1,670	1,690	1,290	1,940	1,970	1,400
F de Chow	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Breusch-Pagan	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Hausman	0,008	0,006	0,089	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000
Modelo	Fixo	Fixo	Aleatório	Fixo	Fixo	Fixo	Fixo	Fixo	Fixo
	Robusto	Robusto		Robusto	Robusto	Robusto	Robusto	Robusto	Robusto
Obs.	2297	2297	2297	1927	1927	1927	1628	1628	1628

Notas. (1) Erros padrão entre parênteses. (2) \*\*\*, \*\*, \* Estatisticamente significativo ao nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente. (3) Erros padrão estimados com correção para heterocedasticidade Wald e autocorrelação de Wooldridge. (4) De acordo com o teorema do limite central e considerando que 2267 foram usados, 1927 e 1637 comentários, a suposição de normalidade pode ser relaxada. Fonte: Dados da Thomson Reuters Eikon™ (2018).

a maior qualidade da contabilidade gerencial aumenta as expectativas de crescimento das empresas, ou seja, gera valor para elas.

Esses resultados estão em linha com o que era esperado na literatura, em que a utilização de melhores práticas de gestão pelas empresas contribuiria para o desempenho organizacional, principalmente na criação de valor para os *stakeholders* (CGMA, 2016). Esse achado corrobora o encontrado por Zott e Amit (2008), quando mostram que a construção de estratégias de modelos de negócios afeta a criação de valor das organizações. Essas evidências foram obtidas junto a 170 empresas norte-americanas e europeias.

Nesse ponto, os resultados indicam que estão relacionados aos objetivos da teoria institucional, uma vez que a identidade organizacional das empresas, construída

e moldada nas rotinas e padrões adotados, busca uma gestão mais eficiente de seus processos (Guerreiro et al. 2005; Scapens, 1994). Assim, a contabilidade gerencial nesse aspecto é uma dessas rotinas e os princípios de gestão são a forma de moldá-la e aprimorá-la e, conseqüentemente, gerar mais valor para as empresas, como mostra a Tabela 6.

Em relação às demais variáveis de controle, o porte da empresa apresentou relação inversa com a geração de valor das empresas, a qual foi significativa tanto na amostra completa quanto na amostra sem empresas financeiras. Esse resultado sugere que empresas maiores, por já cobrirem grande parte do mercado, apresentam menor capacidade de crescimento em relação às empresas menores, que possuem um campo maior para expansão. Nesse sentido, as expectativas de crescimento futuro e geração de valor



dessas empresas são menores. Esse resultado corrobora o encontrado por Youndt et al. (1996).

A alavancagem das empresas tem a relação esperada, com o sinal negativo e significativo, assim como o resultado anterior mostrado na Tabela 5. Isso reflete a propensão que o aumento do endividamento tem de aumentar os riscos da empresa e, conseqüentemente, o custo de seu próprio capital impactar o desempenho da empresa e a criação de valor. Esses achados são comuns aos evidenciados por Sheikh e Wang (2013) no mercado paquistanês de relações de estrutura de capital e desempenho de corporações não financeiras.

À semelhança do resultado do ROA, o crescimento e a internacionalização também têm uma relação positiva e significativa, conforme esperado. Essas evidências são consistentes com Bol (2011), Brito, Brito e Morganti (2009) e Sheikh e Wang (2013), em que empresas com maior crescimento e expansão em outros mercados apresentam maiores tendências de geração de valor.

Assim, as estimativas propostas fornecem evidências que fundamentam a não rejeição da Hipótese 2, que expressa uma relação positiva entre os princípios da contabilidade gerencial global e a geração de valor pelas organizações. Ou seja, a utilização de práticas de contabilidade gerencial mais adequadas, buscando aprimorar a gestão dos recursos disponíveis, com integração de todas as partes da organização contribui para a geração de valor das organizações.

De maneira geral, os achados do estudo enfatizam a importância de se buscar uma boa prática de gestão, ou seja, lançar mão de condutos e instrumentos que promovam a eficiência e eficácia da organização. A busca por uma gestão que permita às empresas se manterem competitivas no mercado.

## 5 Considerações finais

Considerando a importância da contabilidade gerencial nas decisões organizacionais, e no que diz respeito à qualidade das ferramentas e processos dessa área organizacional, aliada à estrutura proposta pela CGMA, o problema de pesquisa enfoca a relação entre as práticas de gestão das empresas brasileiras e seus desempenhos organizacionais.

Em primeiro lugar, o índice baseado nas informações de gestão apresentadas nos relatórios divulgados pelas empresas expressou, para a amostra e período analisados, que as empresas adotam cerca de 53% das práticas consideradas importantes para a gestão. Esse resultado

foi positivo, principalmente quando há um percentual crescente nos últimos anos, chegando a um índice de 57% em 2016. Nesse sentido, é possível visualizar essas práticas gerenciais, como rotina das empresas, principalmente, pelo fato que o índice apresenta poucas variações e alterações no grupo de forma crescente. Esse resultado se enquadra na perspectiva da teoria institucional, que vê o sistema de gestão como uma importante rotina organizacional (Scapens, 1994). Mas também nos diz que existe um temor por parte das organizações em divulgar assuntos gerenciais. Isso pode ser justificado pelo medo de fornecer base para que seus concorrentes tenham alguma vantagem competitiva, ou mesmo uma indicação da tentativa das empresas de esconder a ineficiência de seus gestores (Aillón et al., 2013).

Quanto aos resultados evidenciados para o desempenho organizacional, observados na esfera operacional, obteve-se uma relação negativa entre a utilização de boas práticas de gestão e o desempenho das empresas. Essa constatação é contrária ao que era esperado, uma vez que a literatura expressa que a função da contabilidade gerencial é fornecer estratégias capazes de auxiliar o crescimento da organização (CGMA, 2016). Para a esfera de mercado, a relação obtida foi positiva e significativa, afirmando, portanto, o que é proposto pela estrutura da CGMA, em que as práticas de gestão das organizações são fundamentais na geração de valor das empresas.

Assim, é possível destacar como contribuições do estudo as evidências obtidas em relação aos princípios de gestão, como um conjunto de medidas capazes de auxiliar as empresas na tomada de decisão, aliadas principalmente às práticas de gestão que afetam o desempenho das empresas estudadas, principalmente aquela relacionada às expectativas que o mercado tem para essas empresas.

Ressalta-se que os resultados do estudo podem ser afetados pelas limitações inerentes à subjetividade na interpretação, o que requer, em grande parte, capacidade de julgamento do pesquisador. É importante ressaltar que esses resultados não devem ser generalizados devido à limitação do período amostral e por ter sido realizado apenas com empresas brasileiras. Para estudos futuros, sugere-se estender o período amostral para verificar a relação do desempenho organizacional com os PGCG, bem como a utilização de outras metodologias para mensurar essas informações gerenciais, como o uso de questionários ou entrevistas, para verificar a qualidade dos sistemas de gestão e quais são os principais fatores de impacto nesses sistemas.

## Referências

- Aillón, H. S., Silva, J. O., Pinzan, A. F., & Wuerges, A. F. E. (2013). Análise das informações por segmento : Divulgação de informações gerenciais pelas empresas brasileiras. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(19), 33–48.
- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844–859.
- Andrade, A. M. F., & Galina, S. V. R. (2013). Efeitos da internacionalização sobre o desempenho de multinacionais de economias em desenvolvimento. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(2), 239–262.
- Assaf, A., Neto. (2014). *Finanças Corporativas e Valor* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Bol, J. C. (2011). The determinants and performance effects of managers' performance evaluation biases. *Accounting Review*, 86(5), 1549–1575.
- Bomfim, E. T., & Callado, A. L. C. (2016a). Análise do desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras que realizaram operações de fusões e de aquisições. *Revista de Ciências da Administração*, 18(45), 79–95.
- Bomfim, E. T., & Callado, A. L. C. (2016b). Análise dos efeitos provocados pelas operações de fusões e aquisições no desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, 27(83), 105–123.
- Borker, D. R. (2016a). Gauging the impact of country-specific values on the acceptability of global management accounting principles. *European Research Studies*, 19(1), 149-164.
- Borker, D. R. (2016b). Global management accounting principles and the worldwide proliferation of IFRS. *The Business and Management Review*, 7(3), 258–267.
- Brito, E. P. Z., Brito, L. A. L., & Morganti, F. (2009). Inovação e o desempenho empresarial: Lucro ou crescimento? *Revista de Administração de Empresas*, 8(1).
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3–25.
- Cao, T. R., & Montezano, R. M. S. (2016). Initial public offering and performance of brazilian firms. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 6(2), 160–178.
- Carroll, P. J. (1982). The link between performance and strategy. *The Journal of Business Strategy*, 2(4), 3–20.
- Chartered Global Management Accountant. (2016). *Princípios globais de contabilidade gerencial: Contabilidade gerencial eficaz: Melhorando as decisões e construindo organizações de sucesso* (L. Roberval Vieira Goes, Trad.). Nova York: AICPA; CIMA.
- Feldmann, P. R., Jacomossi, R. R., Barrichello, A., & Morano, R. S. (2019). A relação entre a inovação e a competitividade global: O papel mediador das práticas de gestão avaliadas pela equação estrutural. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(2), 195-212.
- Frezatti, F., Bido, D. S., Cruz, A. P. C., & Machado, M. J. C. (2015). A estrutura de artefatos de controle gerencial no processo de inovação: Existe associação com o perfil estratégico?. *Brazilian Business Review*, 12(1), 129-156.
- Frezatti, F., Aguiar, A. B., & Guerreiro, R. (2007). Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: Uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. *Revista Contabilidade & Finanças*, 18(44), 9–22.
- Guerreiro, R., Frezatti, F., Lopes, A. B., & Pereira, C. A. (2005). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Revista Organizações & Sociedades*, 12(35), 91–106.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36(3), 1–35.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Rajan, M. V. (1997). The choice measures bonus of in performance annual contracts. *The Accounting Review*, 72(2), 231–255.
- Kaplan, R. S. (1984). The evolution of management accounting. *The Accounting Review*, 59(3), 390–418.

- Konsta, K., & Plomaritou, E. (2012). Key performance indicators (KPIs) and shipping companies performance evaluation: The case of greek tanker shipping companies. *International Journal of Business and Management*, 7(10), 142–155.
- Lima, E. M., Espejo, M. B., Pereira, C. A., & Frezatti, F. (2011). As respostas do GECON às críticas do relevance lost. *Revista Contabilidade Vista Revista*, 22(11), 177–200.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS* (2a ed.). Lisboa: Sílabo.
- Masztalerz, M. (2014). Global management accounting principles: Emperor's new clothes? *Performance Measurement and Management*, 345, 57–65.
- Masztalerz, M. (2016). Why narratives in accounting? *Quantitative Methods in Accounting and Finance*, 423, 99–107.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negócios com impacto social. *Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209–225.
- Pontiff, J., & Schall, L. D. (1998). Book-to-market ratios as predictors of market returns. *Journal of Financial Economics*, 49(2), 141–160.
- Ribeiro, F., Alves, T. A., Taffarel, M., & Menon, G. (2017). Responsabilidade social corporativa e o desempenho financeiro no setor de energia elétrica: Um estudo com modelo de dados em painéis. *Gestão & Regionalidade*, 33(99).
- Scapens, R. W. (1994). Never mind the gap: Towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5(3-4).
- Sheikh, N., & Wang, Z. (2013). The impact of capital structure on performance. *International Journal of Commerce and Management*, 23(4), 354–368.
- Simon, A., Bartle, C., Stockport, G., Smith, B., Klobas, J. E., & Sohal, A. (2015). Business leaders' views on the importance of strategic and dynamic capabilities for successful financial and non-financial business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(7), 908–931.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business Press.
- Souza, M. A., Lisboa, L. P., & Rocha, W. (2004). Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 1(1), 47–60.
- Takeda, H., & Boyns, T. (2014). Management, accounting and philosophy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(2), 317–356.
- Yazdifar, H., & Tsamenyi, M. (2005). Management accounting change and the changing roles of management accountants: A comparative analysis between dependent and independent organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 1(2), 180–198.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Jr. & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265–289.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1–26.

**Agências de fomento:**

Não há agências de fomento a mencionar.

**Conflito de interesse:**

Os autores não têm nenhum conflito de interesse a declarar.

**Copyright:**

A RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

**Análise de plágio:**

A RBGN realiza análise de plágio em todos os artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

**Autores:**

1. Ingrid Laís de Sena Costa, mestrado, Universidade Federal do Tocantins, Palmas, Brasil.

Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Brasil.

E-mail: ilsenna2.0@gmail.com

2. Wenner Glaucio Lopes Lucena, PhD, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Brasil.

E-mail: wdlucena@yahoo.com.br.

**Contribuições dos autores:**

**1º autor:** Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Coleção de dados; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

**2º autor:** Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.