

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**INGRID LAÍS DE SENA COSTA**

**PRINCÍPIOS GLOBAIS DE CONTABILIDADE GERENCIAL:**  
**Relação de práticas gerenciais com a reputação corporativa e com o desempenho das**  
**companhias abertas brasileiras**

**JOÃO PESSOA – PB**

**2017**

**INGRID LAÍS DE SENA COSTA**

**PRINCÍPIOS GLOBAIS DE CONTABILIDADE GERENCIAL:  
Relação de práticas gerenciais com a reputação corporativa e com o desempenho das  
companhias abertas brasileiras**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Mestra em Ciências Contábeis.

**Linha de Pesquisa:** Informação Contábil para Usuários Internos.

**Orientador:** Prof. Dr. Wenner Glaucio Lopes Lucena.

**JOÃO PESSOA – PB**

**2017**

*Catálogo na publicação*  
*Setor de Catalogação e Classificação*

C837p Costa, Ingrid Laís de Sena.  
Princípios globais de contabilidade gerencial: relação de práticas gerenciais com a reputação corporativa e com o desempenho das companhias abertas brasileiras / Ingrid Laís De Sena Costa. – João Pessoa, 2017.  
85 f. : il.

Orientador: Wenner Glaucio Lopes Lucena.  
Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCSA

1. Ciências contábeis. 2. Contabilidade gerencial – princípios globais.  
4. Reputação corporativa - companhias. 5. Companhias abertas brasileiras - desempenho. I. Título.

UFPB/BC

CDU -


INGRID LAÍS DE SENA COSTA


**PRINCÍPIOS GLOBAIS DE CONTABILIDADE GERENCIAL:  
Relação de práticas gerenciais com a reputação corporativa e com o desempenho das  
companhias abertas brasileiras**


Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba (PPGCC UFPB), em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Mestra em Ciências Contábeis.

Aprovada em 04 de dezembro de 2017

**COMISSÃO EXAMINADORA**

  
Prof. Dr. Wenner Glaucio Lopes Lucena  
Presidente/Orientador – PPGCC/UFPB

  
Prof. Dr. Paulo Aguiar do Monte  
Membro Interno – PPGCC/UFPB

  
Prof. Dr. Adilson de Lima Tavares  
Membro Externo – UFRN

**JOÃO PESSOA – PB**

**2017**

A Deus, por ser o meu alicerce.  
Aos meus pais e minha irmã, por toda  
compreensão e apoio.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me sustentou em todos os momentos e proporcionou condições de ir em busca dos meus objetivos.

Aos meus pais, Alcides e Maria, por sempre apoiarem e incentivarem nos estudos, e em todas as minhas escolhas. Pela compreensão, carinho e dedicação de uma vida toda, muito obrigada! Sem vocês eu nunca chegaria até aqui. Amo vocês!

À minha irmã Letícia, por toda paciência, companheirismo e ajuda em todas as etapas superadas nessa trajetória. Obrigada Lety, sem você tudo ficaria mais difícil! Te amo!

Ao meu orientador, Wenner Glaucio Lopes Lucena, por toda paciência e dedicação nessa caminhada de 2 anos. Pelos ensinamentos para a profissão e para a vida. Obrigado por ser um excelente professor e um grande exemplo de ser humano.

À minha amiga, Luciana. Companheira de todas as horas, grande exemplo de profissional e pessoa, no qual me espelho. Compartilhamos alegrias, angústias e conquistas, uma sempre ajudando a outra. Um dos melhores presentes que o mestrado me proporcionou. Obrigada, flor!

À amiga Marília, por ser uma pessoa cheia de luz que contagia à todos. Por todo carinho, alegria, companheirismo, paciência e disposição para ajudar e por me acolher em sua casa. Muito obrigada, Lila!

A todos os colegas da turma 2, Amarando, Bárbara, Geisa, Jailson, Renato, Sandrielle, Lauro, Suelen, e em especial à Thamirys, colega de orientação e parceira de tantos estudos. Destaque para a “Turma de Campina”, Derik, Diego, Genilda e Luciana, que além de compartilhar a trajetória do mestrado, foram companheiros de viagens, que ajudaram a tornar esses percursos mais leves.

Ao amigo Emanuel Truta, por todo incentivo, apoio e ensinamentos que começaram ainda na conclusão da minha graduação e durante o mestrado. Muito obrigada!

Aos colegas do PPGCC, Lívia Maria, Filipe Duarte e Kleber Formiga, por toda ajuda. Muito obrigada!

À Universidade Federal da Paraíba e aos professores do PPGCC, Wenner Lucena, Paulo Aguiar, Orleans Martins, Márcia Reis, Paulo Roberto, Simone Bastos, Edílson Paulo, Felipe Pontes, Aldo Callado e André Callado, por todos os conhecimentos compartilhados.

Ao professor Orleans Martins, pelas valiosas contribuições e sugestões para a realização desta pesquisa.

Aos professores da banca examinadora, Prof. Adilson Tavares e Prof. Paulo Aguiar, pelas contribuições, ensinamentos e, sobretudo, por se prontificarem a participar desta banca. Muito obrigada!

Agradecimento especial à Wilma, por toda dedicação e disposição em nos atender.

À uma pessoa, pela qual tenho grande estima e admiração, que me orientou e direcionou nessa caminhada, Prof. Janayna Rodrigues. Muito obrigada!

A todos os meus amigos colegas e familiares, que contribuíram e torceram por essa conquista, Jasmine, que sempre se prontificou a ajudar, Flávia, Andréa, Fernanda, Márcio, Arthur, Bruna, Eliane, Talyta e Lizandra.

A todos que, de alguma forma, também contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos, meus sinceros agradecimentos!

## RESUMO

As mudanças econômicas relacionadas aos modelos das estruturas organizacionais, ao comportamento e valores das pessoas e aos novos modelos de negócios requerem um novo posicionamento da contabilidade gerencial, visto que esta é um dos principais fornecedores de informações para o processo de tomada de decisão das organizações. Assim, requer-se cada vez mais que a contabilidade gerencial forneça melhores bases para subsidiar tais decisões. Nesse sentido, os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (PGCG) surgiram como boas práticas gerenciais que as empresas podem implementarem. Com base nessas discussões, o objetivo desta pesquisa consiste na análise da relação dos PGCG com a reputação corporativa e o desempenho das companhias abertas brasileiras. A amostra analisada compreendeu 342 empresas listadas na B3, durante o período de 2010 a 2016. Para responder ao problema de pesquisa, a metodologia consistiu na construção de um índice de adequação às recomendações propostas pelos PGCG, observando-se os impactos das boas práticas da contabilidade gerencial sobre o desempenho organizacional e a reputação corporativa das companhias. A análise dos dados deu-se por meio de estimações estatísticas como o uso de média e da Análise de Componentes Principais para a estimação do índice, e de regressões para a observação das relações propostas. Os resultados obtidos demonstraram, por meio do índice de contabilidade gerencial, que as companhias atendem a mais de 50% das práticas que deveriam ser observadas pelas organizações de acordo com o PGCG, ou seja, as companhias preferem não divulgar em seus relatórios informações gerenciais de sua gestão. Também foi observado que, após 2014 houve um aumento do índice relativo às práticas gerenciais, o que fornece indícios de uma maior preocupação das empresas para com as condutas adotadas. Sobre a reputação corporativa das companhias, percebeu-se uma relação positiva com as práticas gerenciais, evidenciando-se assim, que a reputação da empresa deve ser fruto de uma decisão estratégica da organização, planejada para atender os objetivos estabelecidos. Já para o desempenho das companhias, percebeu-se que as práticas gerenciais adotadas afetam mais o seu desempenho de mercado e a expectativa de crescimento futuro, demonstrando assim uma relação positiva, tal como é presumido pela proposta do CGMA e a teoria institucional, uma vez que, as práticas gerenciais são rotinas incorporadas à identidade organizacional das empresas, refletindo em melhores resultados a longo prazo.

**Palavras-Chave:** Princípios Globais de Contabilidade Gerencial. Reputação corporativa. Desempenho.



## ABSTRACT

Economic changes related to models of organizational structure, people's behavior and values, and new business models require a new positioning of managerial accounting, since this is one of the leading providers of information for the decision-making process of the organizations. Thus, it is increasingly required that managerial accounting provide a better basis to support such decisions. In this sense, the Global Management Accounting Principles (GMAP) have emerged as good management practices that companies can implement. Based on these discussions, the objective of this research is to analysis the relationship of GMAP with the corporate reputation and the performance of the Brazilian public companies. The sample analyzed comprised 342 companies listed in B3 during the period from 2010 to 2016. In order to respond to the research problem, the methodology consisted in the construction of an index of adequacy to the recommendations proposed by the GMAP, observing the impacts of the good practices of the managerial accounting upon the organizational performance and the corporate reputation of the companies. Data analysis was performed using statistical estimates such as the use of mean and Principal Component Analysis for the estimation of the index, and regressions for the observation of the proposed relations. The results obtained showed that, through the managerial accounting index, companies attend more than 50% of the practices that should be observed by the organizations according to the GMAP, that is, companies prefer not to disclose in their reports the managerial information about their management. It was also observed that after 2014 there was an increase in the index relative to managerial practices, which provides indications of a greater concern of the companies towards the adopted practices. With respect to the corporate reputation of the companies, a positive relationship with the management practices was observed, evidencing that the reputation of the company must be a strategic decision of the organization, planned to reach the established objectives. As for the performance of the companies, it was noticed that the management practices adopted by them affect more their market performance and the expectations of future growth, thus demonstrating a positive relation, as it is assumed by the CGMA proposal and institutional theory once management practices are routines incorporated into the organizational identity of companies, reflecting better long-term results.

**Key words:** Global Management Accounting Principles. Corporate Reputation. Performance.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Objetivos dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial .....	28
<b>Quadro 2</b> – Áreas de aplicação prática dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial ..	30
<b>Quadro 3</b> – Composição e definição da reputação corporativa.....	36
<b>Quadro 4</b> – Checklist das informações de observação dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial .....	44
<b>Quadro 5</b> - Resumo das decisões tomadas para as hipóteses do estudo.....	71

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Composição do Índice de Reputação Corporativa.....	47
<b>Tabela 2</b> – Descrição das variáveis de desempenho .....	48
<b>Tabela 3</b> – Descrição das variáveis de controle.....	50
<b>Tabela 4</b> - Componentes principais utilizados na construção do IPG .....	55
<b>Tabela 5</b> - Estatísticas descritivas dos índices dos princípios globais de contabilidade gerencial (2010 – 2016).....	56
<b>Tabela 6</b> - Análise Descritiva das Variáveis de Desempenho e de controle (2010 - 2016) ....	57
<b>Tabela 7</b> - Testes de médias dos índices, reputação corporativa e desempenho (2010 – 2016) .....	59
<b>Tabela 8</b> - Determinantes dos fatores relacionados a Reputação Corporativas das Organizações (2010 – 2016).....	61
<b>Tabela 9</b> – Determinantes do desempenho operacional das companhias, medido pelo retorno sobre o ativo (2010 - 2016).....	65
<b>Tabela 10</b> - Determinantes do desempenho econômico das companhias, medido pelo Market-to-book (2010 - 2016).....	68
<b>Tabela 11</b> – Resultados das estimações do desempenho das companhias por setor (2010 - 2016).....	70

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Princípios Globais de Contabilidade Gerencial .....	27
<b>Figura 2</b> - Fluxograma das hipóteses de pesquisa .....	41

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ACP – Análise de Componentes Principais
- ADR – *American Depositary Receipt*
- AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*
- B3 – Brasil, Bolsa Balcão
- BM&FBovespa – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo
- Brics – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
- CEO – *Chief Executive Officer*
- CFO – *Chief Financial Officer*
- CGA – *Certified General Accountants*
- CGMA – *Chartered Global Management Accountant*
- CICA – *Canadian Institute of Chartered Accountants*
- CIMA – *Chartered Institute of Management Accountants*
- CRM – *Customer Relationship Management*
- CVM – Comissão de Valores Mobiliários
- DJSI – *Dow Jones Sustainability Index*
- EUA – Estados Unidos da América
- GEE – Gases do Efeito Estufa
- IASB – *International Accounting Standards Board*
- IBrX 50 – Índice Brasil 50
- ICO2 – Índice de Carbono Eficiente
- ICV – *Internationaler Controller Verein*
- IFRS – *International Financial Reporting Standards*
- IGC – *International Group of Controlling*
- IMAS – *International Management Accounting Standards* (Normas Internacionais de Contabilidade Gerencial)
- IPG – Índice de Observação dos Princípios Gerenciais
- IRC – Índice de Reputação Corporativa
- ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial
- NIE – *New Institutional Economics*
- NIS – *New Institutional Sociology*
- MtB – *Market-to-book*
- OIE – *Old Institutional Economics*
- PCA – *Principal Component Analysis*

PGCG – Princípios Globais de Contabilidade Gerencial

ROA – *Return on Assets* (Retorno sobre o Ativo)

TQM – *Total Quality Management*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.3 OBJETIVOS .....	20
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	20
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	20
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	20
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	23
2.1 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA .....	23
<b>2.1.1 Teoria institucional</b> .....	23
<b>2.1.2 Teoria do <i>stewardship</i></b> .....	24
2.2 PRINCÍPIOS GLOBAIS DE CONTABILIDADE GERENCIAL .....	25
<b>2.2.1 Objetivos dos PGCG de acordo com o CGMA</b> .....	27
<b>2.2.2 Aplicações práticas dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial</b> .....	30
<b>2.2.3 Evidências empíricas</b> .....	31
2.3 REPUTAÇÃO CORPORATIVA.....	35
2.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO .....	37
<b>2.4.1 Indicadores financeiros e medidas de criação de valor</b> .....	39
2.5 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DA PESQUISA.....	40
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	43
3.1 POPULAÇÃO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS .....	43
3.2 COMPOSIÇÃO DO ÍNDICE DE OBSERVAÇÃO AOS PGCG.....	43
3.3 MENSURAÇÃO DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA .....	46
<b>3.3.1 Medida social e ambiental</b> .....	46
<b>3.3.2 Medidas econômicas</b> .....	47
3.4 MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO.....	48
<b>3.4.1 Indicadores de desempenho econômico financeiro</b> .....	48
3.5 TRATAMENTO ECONOMÉTRICO E DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS .....	48
<b>3.5.1 Variáveis dependentes</b> .....	48
<b>3.5.2 Variável independente</b> .....	49
<b>3.5.3 Variáveis de controle</b> .....	49
3.6 MODELO ECONOMÉTRICO .....	50
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	53

4.1 ÍNDICE DOS PRINCÍPIOS GLOBAIS DE CONTABILIDADE GERENCIAL .....	53
<b>4.1.1 Análise exploratória do conteúdo dos relatórios das companhias .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.2 Construção do índice de observação dos princípios gerenciais .....</b>	<b>55</b>
4.2 ANÁLISE DAS ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS.....	57
4.3 ANÁLISE INFERENCIAL.....	58
<b>4.3.1 Análise das médias das variáveis.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3.2 Reputação Corporativa.....</b>	<b>59</b>
<b>4.3.3 Desempenho Organizacional .....</b>	<b>62</b>
4.3.3.1 Análise do desempenho por setor.....	69
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>83</b>



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A contabilidade gerencial é uma das principais fontes de dados e informações que subsidia a tomada de decisão da gestão, devido à sua importância no desenvolvimento das organizações. A mesma esteve em evolução ao longo dos anos, desenvolvendo novas técnicas e sistemas (YAZDIFAR; TSAMENYI, 2005) para se adaptar às mudanças ocorridas na economia, nas estruturas organizacionais das companhias, no comportamento e valores das pessoas, ao desenvolvimento tecnológico e aos novos modelos de negócios; o que a torna uma ferramenta fundamental à gestão das companhias (BAINES; LANGFIELD-SMITH, 2003).

Mesmo com essas mudanças ocorrendo a todo tempo, as alterações na contabilidade gerencial não possuem a mesma velocidade. A literatura chama essa situação de “fenômeno da estabilidade dos sistemas de contabilidade gerencial”, o qual se refere à dificuldade de se reinventar em certas ocasiões. Isso fez com que alguns autores estudassem essa relação, a exemplo de Johnson e Kaplan (1987), Scapens (1994), Burns e Scapens (2000) e Guerreiro *et al.* (2005).

É importante ressaltar que o papel da contabilidade gerencial no desenvolvimento das empresas não se detém apenas à apuração de custos ou formação de preços de vendas, mas também ao desenvolvimento de estratégias que tragam vantagens competitivas e maior desempenho, e que busquem a continuidade das organizações no mercado. Para isso, é necessário que a contabilidade gerencial se reinvente, adaptando-se às mudanças internas e externas à organização, como no caso das novas tecnologias, das operações de reestruturação de negócios e dos novos modelos de negócios, a exemplo do *e-commerce*, diante do qual é necessário um posicionamento diferenciado por parte da empresa (KAPLAN, 1984; LIMA *et al.*, 2011).

Com uma economia mais competitiva e com o surgimento de novos concorrentes, as empresas buscam alternativas para continuarem crescendo no mercado. De acordo com Souza, Lisboa e Rocha (2004), isso requer cada vez mais um bom gerenciamento por parte dessas organizações, principalmente, com os procedimentos de planejamento, execução e controle operacional. A eficácia do desenvolvimento desses processos possibilitará maior competitividade a essas organizações e, conseqüentemente, maior proteção a todas as partes relacionadas (*stakeholders*).

Do ponto de vista dos investidores e gestores, a contabilidade gerencial, por meio do desenvolvimento de uma gestão estratégica, deve buscar alternativas que intensifiquem a *accountability* e potencializem a criação de valor para os mesmos. Nesse sentido, existem alguns órgãos voltados aos profissionais da gestão, os quais têm a preocupação de emitir recomendações a respeito de estratégias que possam ser adotadas e que reflitam as expectativas de investidores e acionistas (FREZATTI; AGUIAR; GUERREIRO, 2007; CGMA, 2014b).

Com relação a esses órgãos que regulam o profissional da contabilidade, dois destes, o *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA) e o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), formaram uma *joint venture* para criar a designação *Chartered Global Management Accountant*<sup>®</sup> (CGMA<sup>®</sup>). Essa nova estrutura formada, por sua vez, tem a função de conduzir a organização a um desempenho robusto do negócio.

Nesse sentido, o CGMA ressalta que a contabilidade das organizações deveria observar alguns parâmetros e práticas. O intuito dessas observações é fornecer uma tomada de decisão de qualidade, e para isso propôs quatro princípios que designam procedimentos a serem ressaltados em diversos aspectos das organizações, a fim de auxiliar na escolha de medidas adotadas pela gestão, bem como a preservação e o crescimento do valor delas.

Os denominados Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (PGCG) são guias de boas práticas da gestão, que auxiliam no fornecimento de informações de qualidade para a tomada de decisão, bem como apoiar todos os níveis gerenciais, o que ajuda na gestão e contabilidade, agregando valor à organização. Os PGCG são estabelecidos sobre quatro perspectivas: (a) a comunicação que se refere à comunicação como uma provedora de ideias que influenciam na estrutura organizacional; (b) a relevância, voltada ao fornecimento de informações relevantes aos tomadores de decisão; (c) o valor, em que as ações da contabilidade gerencial têm que estar conectadas às estratégias de criação e proteção do valor da organização; e, por fim, (d) a confiança, que envolve a construção de uma relação de confiança por parte dos *stewardships* (CGMA, 2014b).

Esses quatro princípios apresentados pelo CGMA terão implicações diretas em diversas atividades das companhias, como gestão de custos, relatórios externos, estratégias financeiras, gestão de recursos e de riscos, auditoria interna, controle e gestão orçamentária, gestão tributária, gestão de projetos, avaliação de investimentos, formação de preços, controle interno, gestão de caixa e aderência à regulamentação (CGMA, 2014b; BORKER, 2016b).

Todo o cenário criado com esses princípios é construído numa perspectiva de refletir em vários aspectos das organizações, mas, principalmente, em seu desempenho e reputação corporativa. O impacto gerado na reputação da companhia envolve questões – regidas por

pilares de confiança e ética –, desenvolvidas na gestão de recursos e relacionamentos das empresas, que implicam na construção da reputação da organização como uma empresa cidadã (CGMA, 2014b).

Corroborando a essa perspectiva, Fombrun e Shanley (1990) acreditam que a reputação corporativa pode ter várias consequências potencialmente favoráveis à organização, como a sinalização aos clientes acerca da qualidade dos produtos oferecidos, ou, ainda, ter implicações nas políticas de preços da organização, facilitar o acesso a políticas de financiamentos, bem como atração de novos investidores. A reputação corporativa é historicamente interligada ao desempenho socioambiental das companhias, em que políticas de cunho ambiental adotadas por essas empresas são associadas à sua imagem, auxiliando na melhoria e recuperação de danos sofridos frente a reputação (BRAMMER; PAVELIN, 2006).

No que se refere aos impactos gerados no desempenho da organização, os PGCG podem afetar a empresa tanto operacionalmente, considerando que este busca orientar para o uso de práticas gerenciais mais adequadas, que reduza os custos, desperdícios e riscos e auxilie os relacionamentos organizacionais, inclusive financeiramente, por meio da escolha de estratégias que auxiliem na criação de valor para a organização. Nesse sentido, as principais questões levantadas são: a redução sustentável de desperdícios, o investimento em inovação, a maximização do valor presente líquido das organizações e a alocação correta dos recursos, bem como a criação de políticas que contribuam para a criação de valor futuro para as partes interessadas (*stakeholders*) (CGMA, 2014b).

De acordo com Almatrooshi, Singh e Farouk (2016), o desempenho organizacional refere-se à sua capacidade de implementar eficazmente estratégias para alcançar os objetivos e metas institucionais, obtendo resultados reais. Algumas variáveis que contribuem para o sucesso organizacional são: (a) o modelo de negócios, visto como uma forma de assegurar a viabilidade financeira e a criação de valor para todos envolvidos; (b) a liderança dos dirigentes, como forma de motivar e acompanhar para que todos na organização busquem alcançar os objetivos dela; (c) a cultura organizacional, de modo que o ambiente forneça condições para que as decisões possam ser tomadas com o intuito de aumentar a produtividade e o crescimento organizacional (ALMATROOSHI; SINGH; FAROUK, 2016; PETRINI; SCHERER; BACK, 2016).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com o CGMA (2014b), a adoção dos PGCG por parte das empresas possibilita uma maior eficiência e eficácia da gestão, principalmente no que se refere ao

fornecimento de informações que darão suporte à tomada de decisão, visto que esses princípios referem-se a um conjunto de boas práticas gerenciais que podem ser adotados pelas companhias.

Uma das características apontadas pelos PGCG é a aproximação entre a contabilidade gerencial e as finanças corporativas, com a finalidade de otimizar o processo de decisão dos *Chief Executive Officers* (CEOs) e *Chief Financial Officers* (CFOs), uma vez que a aproximação dessas duas áreas (contabilidade gerencial e finanças corporativas) possibilita uma melhor comunicação organizacional e, conseqüentemente, fornece uma base consistente para a tomada de decisões (CGMA, 2014b; MASZTALERZ, 2014).

Outro objetivo que esses princípios trabalham de forma bastante efetiva é o desenvolvimento de uma gestão robusta dos negócios (atenta a todos os aspectos operacionais, financeiros e das pessoas que fazem parte da organização) que gerem impactos no seu desempenho, tanto em curto prazo, por meio da redução de custos e desperdícios, melhorando o desempenho, como em longo prazo, com o fortalecimento dos laços organizacionais e parcerias que promovam a continuidade e crescimento das companhias, mas, principalmente, voltada para a criação de valor para os membros que compõem a organização (onde as ações devem ser preconizadas pelo seu valor e não pelos custos).

Por isso, dentro dos PGCG, um dos pilares defendidos e sustentados é a questão da reputação das empresas, no sentido de demonstrar ao mercado e aos membros que compõem os seus relacionamentos organizacionais uma imagem de empresa cidadã, além de ser uma forma de preservar a confiança como base de suas relações internas, bem como com clientes, fornecedores e a sociedade em geral (CGMA, 2014b).

De acordo com Borker (2016a), o papel desses princípios é justamente apoiar os CEOs e o conselho de administração, auxiliando na melhoria da gestão, fornecendo a esses profissionais parâmetros para verificarem se estão agregando valor à organização e aos *stakeholders*, bem como no processo de tomada de decisões, para que, dessa forma, estes possam, de fato, proteger o valor que as organizações podem gerar.

Então, diante de todas essas formas de auxiliar a gestão e de criar valor para as organizações apresentadas pelos PGCG, o problema da pesquisa se concentra no seguinte questionamento: **Qual a influência dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial na reputação corporativa e no desempenho das companhias abertas brasileiras?**

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar a influência dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial na reputação corporativa e no desempenho das companhias abertas brasileiras.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Compor um Índice para as informações gerenciais divulgadas pelas companhias, considerando os aspectos dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial.
- Compor o Índice de Reputação Corporativa e mensurar o desempenho econômico-financeiro das empresas estudadas.
- Analisar a reputação corporativa das organizações abertas brasileiras em relação aos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial.
- Analisar o desempenho econômico-financeiro das companhias abertas brasileiras, considerando o índice dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial.

## 1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A necessidade por uma linguagem comum, referente às informações contábeis, tem propiciado, nos últimos anos, discussões sobre assuntos como harmonização, normatização, padrões e práticas contábeis. Um exemplo disso foi a consolidação do padrão *International Financial Reporting Standards* (IFRS), adotado em diversos países. O padrão IFRS, por sua vez, é voltado para a contabilidade financeira, principalmente para os usuários externos (MASZTALERZ, 2014, 2016).

Diante dessa necessidade por uma estrutura que aponte práticas efetivas voltadas à contabilidade gerencial e motivadas por essa aceitação das normas voltadas à contabilidade financeira (as IFRS), os órgãos que tratam da contabilidade gerencial também se preocupam com um conjunto de ferramentas que abordem práticas mais adequadas voltadas à gestão (BORKER, 2016b). O CGMA (2014b) tem, justamente, o objetivo de apoiar os variados níveis de gestores a melhorar sua gestão e seus sistemas de contabilidade, para verificar se os mesmos estão agregando valor a seus clientes, auxiliando as organizações em suas decisões.

Além disso, a pesquisa em contabilidade gerencial necessita se reinventar, uma vez que, de início, principalmente no contexto brasileiro, os estudos nessa área se concentraram em demandas dos práticos, esses mais voltados para a temática de custos, e com o passar do tempo foram inserindo temas voltados à controladoria e ao controle gerencial (FREZATTI; *et al.*, 2015). Então, torna-se relevante a interligação desse ambiente gerencial com novas pesquisas que busquem, sobretudo, averiguar a qualidade e a performance das práticas gerenciais que estão sendo aplicadas e se as mesmas estão dando retorno às companhias.

Os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial foram criados com o objetivo de auxiliar na mediação dos negócios das companhias, uma vez que a contabilidade gerencial é o centro da tomada de decisões, de forma a buscar qualidade, e traz à tona informações relevantes com a finalidade de gerar valor para a companhia. Dessa forma, esses princípios refletem a perspectiva dos gestores, da academia além de outros profissionais.

Adicionalmente, a abordagem dos PGCG, por ser ainda recente e apresentar uma nova roupagem das práticas gerenciais, torna-se relevante, visto que estes princípios podem impactar a gestão das organizações e possibilitar novas perspectivas que auxiliem na tomada de decisão e no desempenho organizacional das empresas.

Com relação ao conhecimento dessa nova estrutura sugerida pelo CGMA por parte das companhias brasileiras, e, também, quanto à validade dessas recomendações propostas pelos PGCG no que se refere a um maior desempenho para as companhias, são pontos que precisam ser discutidos e pesquisados. Desse modo, a discussão a respeito das recomendações da CGMA voltadas para a contabilidade gerencial é bastante pertinente, haja vista que a gestão das empresas é um fator preponderante para o desenvolvimento de vantagens competitivas e para a permanência dessas organizações no mercado.

Outra questão que merece maior atenção refere-se ao impacto que as práticas gerenciais possam vir a ter sobre a reputação corporativa e sobre o desempenho das organizações, já que os PGCG defendem que a gestão da empresa, por meio de suas práticas e processos, é capaz de criar valor para organização e a todos os envolvidos com a mesma, promovendo, assim, uma identidade de empresa cidadã e responsável.

No tocante a reputação corporativa, ressalta-se a importância que esta exerce sobre o desempenho e o retorno das companhias no mercado. A boa reputação é uma ferramenta importante para companhia como forma de sinalizar ao mercado suas competências, amenizando problemas de assimetria informacional, atraindo novos clientes e investidores, obtendo maiores facilidades quanto ao acesso a créditos e aumentando o desempenho

econômico-financeiro (FOMBRUN; SHANLEY, 1990; ROBERTS; DOWLING, 2002; LUCA, *et al.*, 2015).

Assim, a reputação corporativa precisa ser vista como parte das decisões gerenciais da companhia. A gestão das empresas devem traçar estratégias, de modo que haja a definição da imagem que desejam possuir. É nessa perspectiva que estudo busca analisar a reputação corporativa das companhias, analisando como as decisões gerenciais podem explicar a construção dessa boa reputação da empresa diante de seus colaboradores e do mercado. Esse tipo de abordagem carece de estudos que forneçam evidências nessa área.

Nessa perspectiva, isto é um diferencial da pesquisa que a torna relevante, devido à escassez de pesquisas que busquem analisar a relação das práticas gerenciais das companhias com a sua reputação corporativa.

Pesquisas voltadas a mensuração do desempenho têm sido trabalhadas em vários aspectos, tanto gerencialmente como financeiramente. Essa preocupação com o desempenho e a criação de valor das companhias, reafirma a importância de se tomar decisões adequadas que busquem a melhoria da performance da organização. Nesse sentido, o estudo de como as práticas gerenciais adotadas pelas companhias impactam no desempenho se torna pertinente.

Portanto, é nesta perspectiva que o presente trabalho pretende contribuir com a literatura da contabilidade gerencial, verificando como o uso de boas práticas de controladoria – seguindo as orientações dos PGCG – pode impactar no desempenho econômico-financeiro e na criação de valor das empresas brasileiras.

Ressalta-se ainda, que tanto na literatura nacional como na internacional de contabilidade gerencial, há poucos estudos voltados às orientações trazidas pelos princípios globais de contabilidade gerencial, e os existentes se concentram na discussão teórica da proposta.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

As premissas defendidas pelos PGCG estão relacionadas com os escopos de algumas teorias trabalhadas no contexto da contabilidade, principalmente, as voltadas para as práticas da gestão e as relações organizacionais. Como exemplo, destacam-se as teorias institucional e do *stewardship*.

#### 2.1.1 Teoria institucional

As mudanças impostas pela economia às empresas têm implicado na forma como os gestores agem com relação ao desenvolvimento de uma gestão cada vez mais eficiente e eficaz, que atenda aos interesses de todos *stakeholders*. Nessa perspectiva, a teoria institucional se refere a um modo de pensar comum para as pessoas que pertencem a um mesmo grupo organizacional (SCAPENS, 1994). Nesse sentido, o que é considerado importante não é o ambiente organizacional, mas a forma como as pessoas percebem esse ambiente, e essa percepção de como as coisas acontecem deriva de uma base institucional construída a partir de um entendimento coletivo comum (CARRUTHERS, 1995).

De acordo com a abordagem institucional, o comportamento individual é moldado por padrões criados e compartilhados em forma de normas e regras objetivas centradas na sociedade, como meio de legitimação de um gerenciamento mais eficaz da organização (GUERREIRO et al., 2005). Essa abordagem da teoria institucional é dividida em três enfoques: (a) Institucionalismo Histórico ou Velha Economia Institucional – *Old Institutional Economics* (OIE); (b) Institucionalismo Econômico ou Nova Economia Institucional – *New Institutional Economics* (NIE); e (c) Institucionalismo Novo ou Nova Sociologia Institucional – *New Institutional Sociology* (NIS) (ESPEJO; EGGERT, 2017).

Pela ótica da OIE, a instituição é vista como principal objeto de análise e não mais o indivíduo tomador de decisões, isso ocorre de maneira semelhante com o que é proposto pelo CGMA, por meio dos PGCG, que buscam o desenvolvimento da gestão construída a partir da integração de todos, com uma visão voltada para a criação de valor para todos os envolvidos (GUERREIRO et al., 2005; YAZDIFAR; TSAMENYI, 2005; CGMA, 2014b). O institucionalismo histórico apresenta um conceito de instituição voltado para uma forma ou coerência social imposta sobre um grupo de indivíduos por meio de rotinas de pensamentos



e/ou ações que são estabelecidas (BURNS; SCAPENS, 2000). Nessa perspectiva, os PGCG são uma forma de institucionalizar a contabilidade gerencial, por meio da conexão de conceitos, rotinas e hábitos que deverão ser observados pelas organizações.

A perspectiva institucionalista apresentada pela NIE abandona o pressuposto da maximização da utilidade dos indivíduos da teoria neoclássica e foca no ambiente institucional como um conjunto de regras sociais, legais e políticas, caracterizados como um elemento central para o entendimento do desenvolvimento de uma companhia e das estratégias por esta traçadas. Já a abordagem da NIS menciona que a teoria institucional enfoca as relações interorganizacionais e de sistemas culturais, em que as estruturas devem ser moldadas com base nas características e compromissos dos participantes, bem como as influências e restrições do ambiente externo (GUERREIRO *et al.*, 2005; YAZDIFAR; TSAMENYI, 2005).

De acordo com a teoria institucional, as práticas contábeis podem ser vistas como um conjunto de características capazes de legitimar a organização, por meio da construção de uma imagem de maior credibilidade e eficiência (CARRUTHERS, 1995). 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 gerencial pode ser visto como uma importante rotina organizacional (SCAPENS, 1994).

Ainda do ponto de vista da teoria institucional, os PGCG, por serem um conjunto de boas práticas de contabilidade gerencial recomendadas às organizações, estariam dentro do escopo defendido por essa teoria, a qual integra todos os indivíduos para que ajam em prol dos objetivos organizacionais, com base na melhoria da comunicação organizacional, com a produção de informações relevantes na qual toda a equipe esteja integrada, o que auxilia e otimiza o processo de tomada de decisão por parte da gestão.

### **2.1.2 Teoria do *stewardship***

Considerando que as organizações operam em ambientes complexos e competitivos, que de acordo com a literatura pode ser explicado de duas formas: pela Teoria da Agência, uma abordagem baseada no modelo econômico, na qual o homem é definido como um oportunista e voltado para seus próprios interesses; e pela Teoria do *stewardship*, que utiliza-se de uma abordagem sociológica e psicológica, em que o homem é tido como uma pessoa confiável voltada à organização (RODRIGUES, 2011).

Assim, a teoria do *stewardship* defende que o ambiente impacta a organização e isso pode influenciar no papel da gestão. Além, de possuir objetivos e metas relacionados à criação

de valor e à associação do sistema de recompensa da gestão a recompensas intrínsecas e a benefícios não financeiros (DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997). Nesse aspecto, os PGCG se relacionam ao compromisso do gestor com a criação de valor para a organização.

Os defensores da teoria do *stewardship* acreditam que não há conflitos de interesses entre os proprietários e os gerentes, visto que os gerentes não arriscariam sua reputação e carreira, buscando interesses que colidam com os dos proprietários. Os gerentes têm outras questões de interesses que não financeiras, tais como a reputação individual, o reconhecimento perante o mercado, o crescimento da carreira e o poder (AMARAL-BAPTISTA; KLOTZLE; MELO, 2011).

Essa teoria traz uma abordagem alternativa à teoria da agência, uma vez que ela não vê a separação de diretor e presidente do conselho de administração como um fator positivo e de garantia de assecuração dos interesses dos proprietários (teoria da agência), mas enxerga isso como uma forma de perda de eficiência da organização, no sentido de que quando há o acúmulo dessas funções, a administração tende a ser mais eficiente, devido à diminuição de custos e de tempo para as tomadas de decisões (DONALDSON; DAVIS, 1991).

Assim, enquanto a teoria da agência defende o aumento da eficiência gerada pela independência da organização, ao defender uma gestão com membros do conselho de administração externos à companhia, a teoria do *stewardship* argumenta que a gestão com diretores internos é mais benéfica, visto que estes membros estão conectados aos funcionários da companhia, ou seja, possuem informações privilegiadas que ajudam à empresas no desenvolvimento de suas estratégias (JENSEN; MECKLING, 1976; DONALDSON; DAVIS, 1991; SONG; HOOF; PARK, 2017).

E alguns estudos têm percebido, justamente, que companhias em que os conselhos de administração são formados com o predomínio de membros internos, têm obtido um maior desempenho no mercado, ao contrário daqueles que preferem uma composição com participação acentuada de membros externos (DONALDSON; DAVIS, 1991; SONG; HOOF; PARK, 2017).

## 2.2 PRINCÍPIOS GLOBAIS DE CONTABILIDADE GERENCIAL

Os PGCG, como dito anteriormente, foram criados a partir dos esforços do AICPA e do CIMA, por meio de uma consulta realizada com CEOs, CFOs, acadêmicos e outros profissionais ligados à gestão em países dos cinco continentes, cujo objetivo é fornecer recomendações para o processo de gerenciamento das organizações. De acordo com Borker

(2016a), essa publicação representa o avanço mais importante até o momento, no que se refere a recomendações internacionais voltadas para a contabilidade gerencial.

Uma das reflexões trazidas por esses princípios é que a eficácia da contabilidade gerencial é um fator determinante para o sucesso e a competitividade das organizações ao longo do tempo. Nesse sentido, o CGMA oferece, como base determinante para uma boa gestão de qualquer organização, o conjunto de funções a serem combinadas, como: pessoas competentes, princípios claros, desempenho bem gerido e práticas robustas (CGMA, 2014b).

Com relação ao papel das pessoas no processo, é fundamental a integração e comprometimento delas dentro de uma organização, principalmente no aspecto gerencial. Em consonância a isso, Almatrooshi, Singh e Farouk (2016) argumentam que o desempenho de qualquer organização depende, em grande parte, das habilidades de seus líderes em implementar estratégias, bem como a capacidade que estes têm de gerenciar e integrar os demais colaboradores das organizações às metas e projetos da companhia. Um exemplo de medidas que consideram fortemente a participação das pessoas para o sucesso organizacional são as filosofias de gestão japonesa, como a abordagem Kyocera – voltada à uma visão holística dos processos gerenciais, desenvolvida por Kazuo Inamori (TAKEDA; BOYNS, 2014).

Os princípios aqui discutidos abordam quatro perspectivas em torno da contabilidade gerencial das organizações: (a) a comunicação, voltada para 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 estar orientadas para as estratégias de criação e proteção do valor da organização; por fim, (d) a confiança, que diz respeito a uma relação de confiança por parte dos *stewardships*.

No tocante ao desempenho, a função da contabilidade gerencial se refere à adoção de medidas, por parte da gestão, que forneçam estratégias capazes de auxiliar no crescimento da organização, na criação de valor, não só a curto prazo mas, principalmente, que este bom desempenho perdure no longo prazo (CGMA, 2014b).

A estrutura de competências do CGMA sugere que os profissionais das áreas gerenciais e de finanças devem possuir algumas habilidades, que envolvem quatro esferas: (a) as habilidades técnicas, em que os profissionais devem estar capacitados para coletar, armazenar, processar e analisar as informações a serem compartilhadas com as partes relacionadas; (b) as habilidades de negócio, em que os profissionais usam seus conhecimentos da área de negócios pra transformar dados em *insights* que permitam às organizações avaliarem seu posicionamento estratégico, bem como o alinhamento entre o seu modelo de negócios e suas estratégias de desempenho e oportunidades futuras; (c) as habilidades pessoais, usadas para influenciar as

decisões, ações e comportamentos dos tomadores de decisão e outros envolvidos com a organização e seus *stakeholders*; e (d) as habilidades de liderança, que englobam três níveis de liderança, as quais, de uma forma geral, buscam envolver relacionamentos internos à organização em todas áreas, financeira, operacional e estratégica (CGMA, 2014b; GRAY; IRONS, 2016; BORITZ; CARNAGHAN, 2017).

Todas essas competências são sustentadas sobre um pilar base do caráter e dos valores que os profissionais devem possuir, que é a ética, a integridade e o profissionalismo (BORITZ; CARNAGHAN, 2017). A preocupação com a ética perpassa o indivíduo, que enfrenta questões morais em sua vida, mas é uma dimensão ainda maior, o compromisso e a responsabilidade com a organização impacta o público interno, ou seja, os empregados e a sociedade como um todo, assim, o clima ético organizacional é formado a partir dos valores e do caráter das pessoas que compõem a empresa (ALMEIDA, 2007; ROCHA; SOUZA; CERETTA, 2016).

As práticas robustas prometidas por tais medidas se referem às 14 áreas (descritas detalhadamente no Quadro 2, da pág. 30) que sofrem influências significativas com aplicação dos PGCG. Destaca-se como cada área teria sua *performance* potencializada, como criar valor, envolver a sustentabilidade, além de ter a preocupação com a responsabilidade para com os acionistas (CGMA, 2014b; BORKER, 2016b).

### 2.2.1 Objetivos dos PGCG de acordo com o CGMA

De acordo com a estrutura apresentada pelo CGMA, existem quatro princípios, conforme apresentados na Figura 1:

**Figura 1** - Princípios Globais de Contabilidade Gerencial



**Fonte:** Elaboração própria (2017).

Desta forma, os PGCG propostos pelo CGMA, se relacionam com as informações que podem exercer influência sobre o desempenho financeiro e a criação de valor da empresa, tornando tais aspectos como pilares da comunicação de informação relevante para agregar valor e de estabelecimento de *stewardship* (ESPEJO; DACIÊ, 2016).

Nesse sentido, para um maior detalhamento dos PGCG, o Quadro 1 apresenta os principais objetivos de cada princípio agregado pelo CGMA, e também faz referência a algumas de suas aplicações nas atividades práticas das organizações.

**Quadro 1 – Objetivos dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (continua)**

<b>Princípio 1 – A comunicação provê ideias que influenciam</b>
<b>Objetivo</b>
O principal objetivo deste princípio é conduzir as organizações para melhores decisões sobre estratégias e sua execução em todos os níveis. Neste tópico, discute-se a importância do diálogo dentro da organização, no sentido de fornecer uma base informacional mais consistente para os tomadores de decisões. Para isso, elencam-se algumas observações a serem consideradas nos fluxos informacionais das companhias, como o detalhamento das informações em todas as fases da tomada de decisões, o que possibilita uma maior transparência e confiabilidade para os gestores, além de manter claros os objetivos organizacionais para todos os membros da organização.
<b>Implicações</b>
As implicações práticas da comunicação sobre as atividades organizacionais podem assim ser refletidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de uma estrutura de custo discutida e planejada de comum acordo com todas as partes envolvidas, inclusive os principais parceiros de negócios, a fim de reduzir os custos operacionais, bem como negociações de preços mais favoráveis com fornecedores;</li> <li>- Os relatórios externos são vistos como a principal porta de integração com todos os <i>stakeholders</i>, em que este deverá fornecer subsídios para que haja um maior engajamento dos membros com os objetivos organizacionais;</li> <li>- As políticas adotadas com relação ao controle interno da organização devem ser amplamente discutidas com todos os colaboradores organizacionais, para o tratamento das falhas e otimização dos processos;</li> <li>- Os contadores gerenciais devem participar desde os processos iniciais do desenvolvimento de novos produtos e linhas, para que estes sejam avaliados quanto à relação custo-benefício no âmbito organizacional.</li> </ul>
<b>Princípio 2 – A informação é relevante</b>
<b>Objetivo</b>
Este princípio tem por objetivo ajudar as organizações a planejarem e obterem as informações necessárias para a criação de estratégias e táticas de execução. A grande questão trabalhada por este princípio é fazer com que a informação relevante esteja disponível em tempo hábil para o processo de decisão. Nesse sentido, o fundamento em tela faz o processo de gerenciamento dessas informações, de forma a garantir que estas sejam as melhores informações disponíveis para serem usadas como base do tomador de decisão. Essa informação disponibilizada deverá ter uma estrutura contextualizada envolvendo questões temporais (informações extraídas do passado, do presente ou previsões para o futuro da organização) e aos limites organizacionais (as informações poderão estar dispostas tanto dentro como fora das fronteiras organizacionais).
<b>Implicações</b>
As implicações práticas das informações relevantes sobre as atividades organizacionais são refletidas nas seguintes situações: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os relatórios externos devem atender às necessidades de todas as partes interessadas, contendo informações claras sobre governança, modelo de negócio, estratégia e desempenho, e devem dar suporte à gestão efetiva dos recursos e relacionamentos (<i>stewardship</i>);</li> <li>- Dão suporte aos questionamentos que ocorrem nas decisões voltadas à estratégia financeira, como relacionamento com acionistas, alavancagem financeira e fontes de financiamento, solvência, além da compreensão de indicadores macroeconômicos como inflação, taxa de juros e câmbio;</li> <li>- Do mesmo modo, no que se refere a decisões de investimento, em que há necessidade de informações financeiras e não financeiras, além de perspectivas voltadas à visualização da empresa no longo prazo para auxiliar nessas decisões;</li> <li>- Na gestão de projetos da organização necessita-se de informações de metas de tempo, custo e qualidade, tolerâncias, medidas e restrições acordadas, para que os resultados planejados sejam alcançados.</li> </ul>

**Quadro 1 – Objetivos dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (conclusão)**

<b>Princípio 3 – O impacto no valor é analisado</b>
<b>Objetivo</b>
O papel deste objetivo é analisar os cenários e as relações de causa e efeito que envolvem as entradas e os resultados, ou seja, o foco é a interação entre a contabilidade gerencial e o modelo de negócio da organização. Nesse caso, a contabilidade gerencial assume um papel de analisar as possíveis estratégias que poderão ser tomadas pela organização, no intuito de proteger o valor da empresa, bem como verificar a criação de valor por parte destes projetos/investimentos.
<b>Implicações</b>
A busca pela criação de valor nas atividades organizacionais podem ser visualizadas nas seguintes situações: - As informações divulgadas nos relatórios devem fornecer uma perspectiva que ofereça oportunidades de geração de valor, direcionado pelo pensamento integrado, atendendo e excedendo as expectativas das partes interessadas; - A gestão orçamentária deve ser direcionada por meio da criação de uma cadeia de valor, controlada por medidas e metas relevantes que foram discutidas e acordadas com os gestores; - Nos casos de novos produtos, a gestão terá sempre a oportunidade de rever os preços, visto que, nessas situações, haverá alterações do valor percebido pelos clientes; - Com relação à gestão de riscos e oportunidades, é analisada em relação à estrutura da organização de criação de valor (o modelo de negócio) no contexto do ambiente externo, em que o valor é criado a partir do equilíbrio entre os riscos e o retorno.
<b>Princípio 4 – O gerenciamento dos recursos e relações (stewardship) constrói confiança</b>
<b>Objetivo</b>
Este princípio é voltado para o gerenciamento dos relacionamentos e recursos da organização, com o objetivo de proteger os ativos financeiros e não financeiros, a reputação e o valor da organização. O que se espera com esses princípios é que os gestores se tornem guardiões da empresa, utilizando práticas gerenciais adequadas, além de apresentar bons valores éticos, de integridade, de sustentabilidade e de <i>accountability</i> .
<b>Implicações</b>
O gerenciamento dos relacionamentos baseados na construção da confiança tem implicações em várias situações, tais como: - Os relatórios externos deverão ser preparados de acordo com as normas e regulações vigentes e, ainda, garantir que as informações relatadas sejam completas, precisas e íntegras; - A organização deverá ser transparente com relação aos acontecimentos, tanto sobre os seus pontos fortes como em suas fragilidades, isso é uma forma de fortalecimento da confiança nos laços organizacionais; - Há necessidade de uma gestão responsável de recursos, voltada para a sustentabilidade empresarial, com base na redução de desperdícios e correta alocação dos recursos possíveis; - A organização constrói confiança, a partir de sua contribuição econômica e sendo explícita sobre os tipos e montantes de tributos pagos para as partes interessadas. A gestão tributária deve ter o objetivo de evitar situações ou resultados que possam arranhar a reputação corporativa da organização.

**Fonte:** Elaboração com base no CGMA (2014b).

De um modo geral, a estrutura proposta pelo CGMA é uma forma de orientar as organizações para uma visão holística da gestão, em que se priorizam as boas práticas gerenciais, capazes de proteger e garantir o valor para todos que fazem parte da organização, desde os colaboradores de nível operacional, com condições de trabalho propícias, voltadas para a sustentabilidade e integração de todos; até os gerentes de nível superior responsáveis pelas decisões, com estrutura informacional que subsidia as decisões organizacionais.

## 2.2.2 Aplicações práticas dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial

O CGMA apresenta algumas áreas que podem ter implicações práticas dos PGCG. Espera-se que nesse cenário gerado surjam vários impactos sobre toda a estrutura organizacional das empresas, conforme apresentado no Quadro 2:

**Quadro 2 – Áreas de aplicação prática dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial**

Áreas de aplicação	Descrição
1 – Custo de transformação e gestão	Envolve a identificação e redução sustentável dos desperdícios em toda a organização, e investimentos em inovação voltados para o cliente que irá direcionar o valor futuro para as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ).
2 – Relatórios externos	Uma visão integrada e abrangente do desempenho financeiro e não financeiro da organização, do modelo de negócio, dos riscos e da estratégia, os quais, juntos, formam a base para uma avaliação eficaz do desempenho futuro esperado.
3 – Estratégia financeira	A identificação de estratégias capazes de maximizar o valor presente líquido da entidade, alocação de recursos escassos de capital entre as oportunidades concorrentes e a implementação e acompanhamento da estratégia escolhida para alcançar os objetivos estabelecidos.
4 – Controle interno	Uma estrutura de políticas, sistemas, processos e procedimentos de gestão de riscos para a geração e preservação de valor, a implementação e operacionalização eficiente e eficaz dessa estrutura.
5 – Avaliação de investimentos	A avaliação em prosseguir ou não um determinado investimento com base no alinhamento com a estratégia, priorização de opções, disponibilidade financeira e retornos aceitáveis <i>versus</i> riscos inaceitáveis.
6 – Controle e gestão orçamentária	Um sistema proativo de controle do desempenho que considere todos os níveis da organização, que pode incluir projetos, pessoas, atividades, processos, volume de vendas e receitas, quantidades de recursos, custos e despesas operacionais, ativos, passivos e fluxos de caixa, bem como outras medidas não financeiras.
7 – Decisões sobre preço, desconto e produto	Decidir o que produzir ou qual serviço prestar e determinar o preço de venda e estruturas de descontos para produtos e serviços.
8 – Gestão de projetos	Integração de todos os aspectos de um projeto, de modo que as informações e os recursos apropriados estejam disponíveis quando e onde for necessário e, acima de tudo, garantir que o resultado esperado seja produzido em tempo hábil, com custo-efetividade e qualidade controlados.
9 – Aderência e conformidade à regulamentação	O cumprimento das obrigações legais e regulatórias em relação à contabilidade, demonstrações e relatórios obrigatórios, impostos e outras conformidades regulatórias. O objetivo é evitar sanções e outras atividades de controle e promover a reputação da organização como uma empresa cidadã.
10 – Gestão de recursos	Considera como prioridade a disponibilidade de recursos no contexto da tomada de decisão organizacional, ajuda as organizações a gerenciarem com eficiência e eficácia melhorias transformacionais ou contínuas em produtos e processos. Isso envolve o alinhamento dos recursos, sistemas e funcionários com os objetivos estratégicos e as prioridades da organização.
11 – Gestão de riscos	O processo de identificação, avaliação e resposta à incerteza decorrente das atividades da organização para apoiar a execução de seus objetivos estratégicos.
12 – Gestão tributária estratégica	O papel dos impostos na análise financeira e tomada de decisão, gerenciando proativamente a posição fiscal da organização, de modo que os requisitos legais sejam cumpridos.
13 – Tesouraria e gestão de caixa	O tratamento corporativo de todas as questões financeiras, a geração de recursos internos e externos para o negócio, incorporando-se a gestão cambial e risco da taxa de juro, linhas de crédito bancário, financiamento e gestão de caixa.
14 – Auditoria interna	O fornecimento de garantia, com independência, de que os processos de gestão de riscos, governança e de controles internos de uma organização estão operando efetivamente. É por vezes referido como a revisão dos controles de gestão.

**Fonte:** Elaboração própria, com base no CGMA (2014b).

Nesse sentido, as implicações consistem numa cobertura relacionada às funções estratégicas, táticas e operacionais da organização que resultem na criação de valor, sustentabilidade e maior responsabilidade para com os seus acionistas desta. A gestão requer a utilização de ferramentas apropriadas e técnicas de contabilidade gerencial que possibilitem suprir as necessidades organizacionais (GMIŃSKA; JAWORSKI, 2015; BORKER, 2016a, 2016b).

Assim, para atender a tais conveniências da organização, os PGCG fazem referência a diversas ferramentas e técnicas que podem fornecer esse suporte nas diversas áreas apresentadas, porém, não indicam técnicas específicas, mediante as quais as empresas devem usar, pois acreditam que as organizações devem escolher técnicas apropriadas às suas necessidades, considerando suas atividades e seus objetivos (GMIŃSKA; JAWORSKI, 2015; BORKER, 2016a, 2016b).

Em documentos auxiliares, o CGMA enumera várias técnicas e métodos voltados à contabilidade gerencial e à gestão, que poderão ajudar no desenvolvimento operacional da companhia. Entre as metodologias listadas, destacam-se: *Balanced Scorecard*, Mapa Estratégico, *Total Quality Management (TQM) Tools* (Ferramentas de Gestão da Qualidade), *Customer Relationship Management (CRM)* (Gestão do Relacionamento com o Cliente), Planejamento de Cenários e Contingências, entre outros (CGMA, 2013, 2014b).

Para efeito da presente análise, a área prática voltada aos relatórios externos teve uma maior atenção. A escolha dessa área se deve pela acessibilidade das informações, visto que as empresas divulgam esses relatórios, além de essa prática possibilitar uma gama de relações possíveis, como verificar o impacto no desempenho, na criação de valor, na reputação, na estrutura de governança, na sustentabilidade, entre outros.

Nessa perspectiva, pesquisas começaram a surgir nos últimos anos a respeito de tais princípios e de sua aplicabilidade às organizações, conforme discutido no tópico seguinte.

### **2.2.3 Evidências empíricas**

A produção acadêmica sobre os PGCG ainda é escassa, alguns estudos têm discutido a proposta do CGMA em vários países, como nos EUA, no Canadá e na Polônia; já no Brasil, o CGMA é citado, mas ainda não foi discutido. Os estudos se concentram, principalmente, na concepção teórica da proposta, da aceitação de “normas” para a contabilidade gerencial, bem como da aceitabilidade de tais observações, como é visto nas pesquisas expostas a seguir.



A ideia de criação de normas internacionais para a contabilidade gerencial não é nova, a exemplo de um projeto iniciado, mas não concluído, em 2006 pelo *Internationaler Controller Verein* (ICV), da Alemanha, e pelo *International Group of Controlling* (IGC), da Suíça, juntamente com outros órgãos europeus, contemplando o estabelecimento de normas internacionais de contabilidade gerencial, intituladas *International Management Accounting Standards* (IMAS). Estas, por sua vez, tinham o objetivo de gerar um processo de interação entre as práticas gerenciais adotadas por diferentes nações europeias e, conseqüentemente, com o apoio da União Europeia, criar um padrão comum de contabilidade gerencial (DAUM, 2006; MASZTALERZ, 2014).

Um dos primeiros estudos a discutir sobre os PGCG propostos pelo CGMA foi o de Masztalerz (2014), no qual ele se posiciona criticamente a respeito dessa proposta, a principal crítica levantada é com relação à neutralidade e aceitabilidade desses princípios, pois o autor acredita que os PGCG apresentam um viés (interesses ocultos) trazido pela associação de contadores que está por trás desse documento, além da subjetividade da proposta, no que se refere à descrição da contabilidade gerencial como uma atividade estratégica dos profissionais da gestão e das finanças que visa à criação de valor.

Ainda de acordo com Masztalerz (2014), é questionável até que ponto a contabilidade gerencial pode ser normatizada, visto que há especificidades organizacionais que influenciam nesse processo. Assim, a contabilidade gerencial não poderia ser normatizada como ocorreu com a contabilidade financeira, mas deveria seguir uma abordagem comum, por meio da observação das práticas que possam ser adotadas pelas organizações.

Nesse sentido, levanta-se a bandeira do CGMA, não como regras obrigatórias, mas como observações que possam ser seguidas pelas organizações. Diante dessa exploração inicial, os estudos acerca do CGMA têm buscado fazer uma apresentação a respeito de tais princípios, desde a sua criação, por meio da *joint venture* entre o ACIPA e o CIMA, passando pelas principais funções, até as diversas implicações práticas. Gmińska e Jaworski (2015) fazem essa apresentação e argumentam que os PGCG destacam e se preocupam com a qualidade e o papel da informação dentro das organizações e como esta pode resultar em benefícios para sua imagem e valor organizacional.

Assim como no estudo anterior, Borker (2016a) traz a apresentação dos PGCG, porém acrescentando uma discussão a respeito da aceitabilidade deles em nações como Austrália, Brasil, China, Egito, Alemanha, Índia, Japão, Nigéria, Portugal, Rússia, Turquia e EUA. A preocupação desse estudo é verificar como fatores culturais e de políticas individuais de contabilidade praticadas em cada país podem interferir na aceitabilidade de tais práticas.

Ainda no estudo de Borker (2016a), apresenta-se uma comparação inicial com as normas IFRS, na qual se percebe que a proposta do CGMA dá uma maior ênfase à riqueza dos acionistas e clientes, enquanto que para as IFRS a ênfase é direcionada aos usuários externos, mais especialmente aos investidores. Mesmo assim, países com maior aplicabilidade das IFRS têm uma maior probabilidade de aceitação dos PGCG propostos pelo CGMA. Os países que apresentam maior potencial de receptividade, de acordo com o estudo de Borker (2016a), são: Austrália, EUA e Alemanha, seguido por países integrantes do grupo Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (Brics), e o Egito é o país com menor receptividade.

Aprofundando a comparação entre as IFRS e os PGCG, Borker (2016b) continua a análise sobre essa perspectiva, porém seu objetivo foi analisar os PGCG e o seu potencial de evoluir para um conjunto de normas internacionais aceito em todo mundo, assim como aconteceu com as IFRS para a contabilidade financeira. O foco desse estudo recaiu principalmente sobre os valores culturais e contábeis nacionais que possam ser aplicados a sistemas internacionais de contabilidade e as IFRS, juntamente com cada particularidade sociocultural de cada nação.

Sendo assim, a análise foi realizada sob a ótica de características como conservadorismo, profissionalismo, flexibilidade, otimismo, transparência, entre outras, percebendo-se que tais valores, combinados a questões socioculturais e educacionais e à ampla distribuição de propriedade, constituem uma boa base para a construção de uma metodologia que capte tal receptividade dos PGCG, bem como seu impacto sobre a criação de valor organizacional (BORKER, 2016b).

Partindo de outra perspectiva, Gray e Irons (2016) dão enfoque ao papel do profissional da contabilidade gerencial, considerando que o documento emitido pelo CGMA apresenta características e habilidades que esse profissional deve possuir, tanto no cunho do conhecimento (habilidades técnicas, com negócios, com pessoal e de liderança) como pessoal (ética, integridade e profissionalismo). Nesse estudo, os autores realizaram uma pesquisa com gestores de nível médio americanos no ano de 2015, na qual foram avaliadas como fortes e fracas, todas essas habilidades.

A consulta com 199 gerentes apontou que os profissionais da contabilidade gerencial apresentavam como fortes habilidades a estratégia fiscal, o planejamento e a conformidade, as análises macroeconômicas, a gestão de mudanças e o profissionalismo; enquanto que como habilidades fracas foram destacadas a contabilidade e os relatórios de custos, as relações de negócios, a comunicação, a capacidade de inspirar e a integridade (GRAY; IRONS, 2016).

Esses resultados trazem informações importantes para a discussão do futuro da contabilidade gerencial, por exemplo: os profissionais da contabilidade gerencial têm menos intimidade com assuntos relacionados a custos do que a dados macroeconômicos (GRAY; IRONS, 2016). Surge, dessa forma, o questionamento se a contabilidade gerencial está fazendo o seu papel ou se está mudando de escopo. Questionamentos assim foram levantados por Johnson e Kaplan em 1987, em sua obra *Relevance Lost – the rise and fall of management accounting*, em que criticou-se a estagnação e a falta de novos mecanismos voltados à prática gerencial da contabilidade (LIMA *et al.*, 2011).

Outra fragilidade apontada diz respeito à comunicação, um fator fundamental para o gerenciamento e otimização da tomada de decisão. Assim, o papel dos PGCG torna-se necessário, considerando-se que estes auxiliariam num maior desempenho e eficácia por parte da contabilidade gerencial, contribuindo, também, para a renovação dos mecanismos desta última.

Ainda na discussão a respeito do papel do contador gerencial, Boritz e Carnaghan (2017) apresentam um construto referente à educação baseada em competências para os profissionais da contabilidade nos EUA e no Canadá. Nesse sentido, ressaltam que a profissão contábil nos dois países avaliados segue esse modelo de abordagem por competências, visualizada por meio das certificações, dos programas de educação profissional, das associações dos profissionais da classe, entre outras.

Um argumento utilizado em defesa de tais modelagens é a melhoria da ligação entre a educação formal e o desempenho do profissional no exercício de sua função. Deste modo, o estudo faz a apresentação de diversos órgãos e certificações que têm trabalhado recentemente nesses países, como a *Certified General Accountants (CGA) Canada*, *Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA)*, AICPA, CIMA, CGMA, entre outras certificações (BORITZ; CARNAGHAN, 2017).

Ao se apresentar a designação CGMA, dá-se ênfase aos atributos técnicos e pessoais que os profissionais de contabilidade devem possuir, com base no quadro de competências propostas, compreendendo as habilidades técnicas, empresariais, pessoais e de liderança juntamente com os níveis de cargos dos profissionais, que vão desde o pessoal que está iniciando agora até o nível executivo, apresentando-se, assim, quais habilidades são mais requeridas em cada nível de função (CGMA, 2014a; BORITZ; CARNAGHAN, 2017).

Desviando-se da perspectiva profissional e observando-se os próprios PGCG, a preocupação com a narrativa, e não apenas com a apresentação de números, vem sendo cobrada há mais tempo, e intensificada por intermédio das IFRS, quando o *International Accounting*

*Standards Board* (IASB) começou a incentivar esse tipo de relatório narrativo, que apresente o contexto, a posição da entidade, o desempenho e o progresso (MASZTALERZ, 2016).

Essa discussão sobre o uso de normas, padrões e princípios é levantada no estudo de Masztalerz (2016), no qual se acredita que o objetivo destes é de indicar princípios gerais que auxiliem a alcançar os objetivos da contabilidade, em que se use da capacidade de julgamento dos profissionais envolvidos, e não apenas regras rígidas a serem cumpridas.

Assim, a contabilidade gerencial deve comunicar informações sobre recursos econômicos das organizações, explicar as principais tendências e fatores que provavelmente afetarão o desempenho futuro dessas empresas, assim como sua posição no mercado. Então o papel do CGMA é direcionar essa descrição verbal/narrativa que os relatórios contábeis necessitam – tanto gerenciais como financeiros –, tornando essas informações gerenciais compreensíveis a todos os usuários, com um olhar voltado para a sustentabilidade, comunicação em todas as esferas, a imagem e a impressão da organização (CGMA, 2014b; MASZTALERZ, 2016).

Percebe-se que as pesquisas a respeito dos PGCG ainda estão em discussão teórica acerca do tema e de sua aceitabilidade/receptividade por parte das organizações e profissionais no cenário mundial. Essa discussão inicial é importante para o crescimento e reconhecimento inicial do documento proposto, por outro lado, abre um vasto espaço para que mais pesquisas possam ser desenvolvidas sobre esse tema, principalmente verificando os possíveis impactos gerados à organização, tanto no seu desempenho como nos relacionamentos organizacionais, relatórios, valor e imagem.

### 2.3 REPUTAÇÃO CORPORATIVA

A reputação corporativa é comumente associada à imagem da empresa, como ela é reconhecida tanto internamente como externamente. Calegari *et al.* (2016) defendem que a reputação é originada de aspectos de dentro da organização, ou seja, é construída por meio de práticas, atitudes tomadas e defendidas pelos gestores e acionistas acerca dos valores centrais da organização.

Porém, a reputação corporativa também pode representar a visão que os usuários externos têm da organização, sendo considerada, assim, como um indicador de opinião deles, servindo de sinalização que o mercado apresenta sobre a organização (FOMBRUN; SHANLEY, 1990; CALEGARI *et al.*, 2016).

Diante das diversas perspectivas a respeito do que pode representar essa reputação organizacional, Wartick (2002) apresenta que a reputação de uma organização é relacionada por diversos estudos a conceitos como imagem, identidade, prestígio, *goodwill* e estima. Em seu estudo, o autor propôs uma medida de reputação que contemple a esfera interna da organização com base na identidade corporativa, composta pela percepção que os membros da entidade reportam, e a outra esfera se refere à imagem corporativa, que é composta pela percepção que os usuários externos têm da organização.

Considerando-se essas duas esferas identificadas na literatura, no que se refere à parte interna, por exemplo, alguns *rankings* de revistas trabalham com base na percepção que os membros da entidade possui, como a revista *Você S/A* com o ranking *As Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil*, que é construído por meio da certificação *Top Employers Institute*, que faz a verificação com base em um questionário respondido pela organização, contendo aspectos referentes a estratégias de gestão de talentos, planejamento de mão de obra, integração organizacional, gestão de carreira, gestão de desempenho, desenvolvimento de liderança, cultura organizacional e remuneração e benefícios. Outro *ranking* parecido é o da revista *Fortune*, o *100 Best Companies to Work For*, que apresenta as melhores empresas para se trabalhar nos EUA e, assim como no *ranking* anterior, esse faz uma pesquisa com os membros das organizações.

Nessa perspectiva, a definição de reputação deve compreender os dois aspectos, atendo-se às exigências de cada um destes, conforme apontado no Quadro 3:

**Quadro 3** – Composição e definição da reputação corporativa

	<b>Identidade organizacional</b>	<b>Imagem organizacional</b>	<b>Reputação corporativa</b>
Partes interessadas	Interno	Externo	Interno e externo
Percepções: real ou desejada	Real	Desejada	Real e desejada
Provenientes de dentro ou de fora da organização	Dentro	Dentro	Dentro e fora
Percepções: positiva ou negativa	Positivo ou negativo	Positivo	Positivo ou negativo
Questão relevante	Quem/o que acreditamos que somos?	Quem/o que queremos que os outros pensem que somos?	Somos vistos como sendo o quê?

**Fonte:** Adaptado de Walker (2010).

Como exposto no Quadro 3, os conceitos de imagem e identidade organizacional têm propostas bem diferentes. Enquanto que a identidade reflete os interesses dos participantes internos da organização, aquilo que esses acreditam ser; a imagem se preocupa com as percepções do ambiente externo, como que eles querem ser vistos (WARTICK, 2002; WHETTEN; MACKEY, 2002).

Ainda a respeito das perspectivas que compõem a reputação de uma companhia, esta pesquisa procura avaliá-la em diferentes aspectos, com uma nuance econômica atrelada ao seu desempenho e posicionamento econômico no mercado; sob um panorama ambiental, quando a empresa apresenta preocupação com os impactos gerados ao meio ambiente e com a sustentabilidade dos processos desempenhados, adotando práticas que reduzam esses impactos; e, ainda, sob o cenário social, ao se abarcar práticas desenvolvidas pela organização que propiciam o progresso da sociedade proveniente, por meio de programas que envolvam seus colaboradores, bem como a comunidade na qual está inserida (FOMBRUN; SHANLEY, 1990; BANDEIRA *et al.*, 2015).

A reputação corporativa pode ser encarada como uma vantagem competitiva, que auxilie na redução de custos (uma vez que a reputação corporativa, por meio da identidade organizacional, tem a preocupação com a integração de sua equipe, e como esta enxerga suas atitudes, alinhando, assim, o interesse dos indivíduos aos interesses organizacionais, o que reduz os custos e aumenta o desempenho), maximização e fortalecimento dos relacionamentos internos à organização, além de ampliar a rentabilidade e criar barreiras competitivas, por meio do fortalecimento da imagem da organização, sobretudo, diante de seus concorrentes, fazendo com que o papel da reputação torne-se cada vez mais importante em mercados competitivos (FOMBRUN; SHANLEY, 1990; ROBERTS; DOWLING, 2002; WALKER, 2010).

Nesse sentido, os PGCG têm defendido a importância de construir essa reputação internamente, valendo-se de medidas que protejam, criem e promovam a reputação da organização como uma empresa cidadã, preocupada com as questões de sustentabilidade, integração entre todos os níveis organizacionais, por intermédio da comunicação e gestão da informação e dos relacionamentos internos, a proteção dos acionistas e o desenvolvimento da sociedade (CGMA, 2014b).

## 2.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A fim de garantir o sucesso, as companhias necessitam tomar decisões que corroborem, conseqüentemente, com um salto qualitativo ou uma alta *performance* organizacional. O avanço da globalização e a competitividade acirrada implicam a busca de ferramentas que auxiliem na gestão e estratégias das mesmas, com o objetivo de demonstrar a real situação operacional e econômico-financeira da empresa.

Nesse sentido, a busca por habilidades, competências, gestão de desempenho e práticas da atual função de contabilidade gerencial de uma organização está diretamente relacionada

com os PGCG, que fornecem uma indicação de quão bem a função atual está atendendo às necessidades da organização. Além disso, os princípios podem ser utilizados para identificar possíveis lacunas e, dessa forma, encontrar medidas que serão utilizadas para eliminá-las, sejam essas lacunas de falhas na gestão, carências tecnológicas ou falta de informações (CGMA, 2014b).

A efetivação do processo de mensuração de desempenho é uma tarefa complexa, ao passo que inclui medidas de desempenho que reflitam a respeito da realidade econômica e financeira e da viabilidade de cada atividade desenvolvida, seja de forma individual ou em conjunto, como, também, a busca por opções que garantam a ascensão e continuidade dos empreendimentos (BOMFIM; CALLADO, 2016a).

Nos estudos de Kaplan e Norton (2001), os sistemas tidos como tradicionais, baseados em medidas financeiras transparentes, não podem integrar todos os fatores que estão ou que irão afetar o desempenho das empresas, uma vez que a gestão é apenas parte de um sistema maior de melhoria dos negócios, ou seja, para um sistema eficaz, os gestores precisam de um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho que perpassa às medidas não financeiras das empresas.

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

De acordo com Konsta e Plorimatou (2012), para que uma entidade seja capaz de mensurar seu desempenho e gerenciar seus negócios e recursos cotidianos, esta deve implantar estratégias que forneçam a direção mais adequada, a fim de aperfeiçoar sua performance econômico-financeira. Diante dessas fragilidades, torna-se importante a observação dos direcionamentos apontados pelos PGCG.

Assim, o processo de mensuração do desempenho apresenta suas dificuldades e a escolha de indicadores capazes de refletir realmente o progresso da organização é um desafio, visto que tais medidas são importante na determinação de novas de estratégias e planos da organização, podendo impactar em várias esferas organizacionais, como na compensação dos gestores e na avaliação pelos *stakeholders* (ITTNER; LARCKER, 1998).

Diante desse ponto de vista, a avaliação da performance organizacional pode ser definida como um processo de quantificação das ações das empresas ou, ainda, como o processo

de mensurar a eficiência e a eficácia da ação realizada pela organização, em que o indicador de desempenho seria o método utilizado para quantificar tais ações organizacionais (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; BOMFIM; CALLADO, 2016a). Desse modo, as métricas desenvolvidas buscam captar todas as ações organizacionais, sejam elas financeiras ou não financeiras, em que o objetivo é fornecer bases para uma melhor gestão.

Corroborando isso, Kaplan (1983) condiciona tais medidas de *performance* à competitividade das empresas, buscando não apenas os indicadores financeiros simples que são voltados para o curto prazo, mas também estarem orientadas para um conjunto de indicadores que estejam coerentes à competitividade e à rentabilidade da companhia no longo prazo.

De acordo com o objetivo da avaliação que se pretenda fazer, existem algumas classificações no que diz respeito aos indicadores de avaliação de desempenho que podem ser utilizados. Esses indicadores podem ser classificados como financeiros, não financeiros e econômicos (medidas de criação de valor) (ITTNER; LARCKER; RAJAN, 1997; ITTNER; LARCKER, 1998).

Os indicadores financeiros correspondem às medidas obtidas por meio dos dados financeiros divulgados nas demonstrações das empresas, como o lucro e retorno de investimentos; os indicadores não financeiros são métricas que buscam mensurar a *performance* da companhia com base em informações qualitativas, tais como eficiência e produtividade, qualidade dos produtos, satisfação dos clientes e dos funcionários; e os indicadores econômicos, fazem alusão a medidas mais completas que consideram o custo de oportunidade em sua construção, a exemplo do valor econômico agregado (KAPLAN, 1983; ITTNER; LARCKER; RAJAN, 1997; ITTNER; LARCKER, 1998; ATHANASSAKOS, 2007).

Neste estudo, as medidas utilizadas para mensurar o desempenho das companhias serão os indicadores financeiros e as medidas econômicas de valor, conforme discutido no tópico seguinte.

#### **2.4.1 Indicadores financeiros e medidas de criação de valor**

Os indicadores financeiros são medidas construídas com base nas informações financeiras disponibilizadas pela organização. Surgiram por volta do século XX, e passaram a ser amplamente utilizadas pelos gestores e acadêmicos na avaliação de desempenho (BOMFIM; CALLADO, 2016a).

Assim, esses indicadores buscam evidenciar o desempenho organizacional, bem como os resultados da aplicação das estratégias traçadas pela administração. Os principais indicadores



financeiros são o lucro, o lucro por ação, o lucro operacional, o fluxo de caixa, os indicadores de liquidez, os indicadores de estrutura de capital, os indicadores de rentabilidade, a margem de lucro, os indicadores operacionais, como o giro do estoque e dos ativos, o crescimento das vendas, entre outros (ITTNER; LARCKER; RAJAN, 1997; BOMFIM; CALLADO, 2016a).

Para efeito desta pesquisa, utilizar-se-á o indicador de rentabilidade (*Return on Assets* (ROA)), que mensura a rentabilidade gerada por todos os ativos (recursos) da organização, o qual reflete a rentabilidade da organização, em outras palavras, expressam os retornos gerados pelo empreendimento a seus acionistas.

Porém, os indicadores financeiros ainda são criticados por não serem uma boa medida de desempenho, haja vista que são calculados com base em medidas estritamente contábeis, que traduzem apenas os acontecimentos passados, e não refletem o custo de capital nem o custo de oportunidade, sendo assim, as medidas econômicas conseguem suprir essas lacunas deixadas pelas medidas financeiras (ITTNER; LARCKER, 1998; GUPTA; SIKARWAR, 2016).

Assim, as medidas econômicas de criação de valor surgem com a proposta de fornecer medidas mais completas, baseadas no conceito de lucro econômico, que considera a renda líquida reduzida dos custos de capital do investimento, voltado para a mensuração da criação de valor proposta pelas finanças corporativas (ASSAF NETO, 2014).

Desse modo medidas como o *Book-to-market* e o *Market-to-book*, buscam capturar informações que indiquem expectativas de retornos futuro, que muitas vezes não são capturados pelas medidas tradicionais (PONTIFF; SCHALL, 1998). Esta pesquisa mensura a expectativa de crescimento por meio do *Market-to-book*.

## 2.5 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DA PESQUISA

A proposta apresentada pelo CGMA tem como objetivo principal a criação de valor para todas as partes interessadas. Assim, esse documento fornece bases para que se desenvolvam boas práticas gerenciais nas organizações, que impactem todos os processos organizacionais, refletindo informações relevantes e compreensíveis para todos os usuários, possibilitando uma maior *performance* (CGMA, 2014b; MASZTALERZ, 2016).

É importante ressaltar que a estrutura do CGMA é uma espécie de reestruturação das práticas contábeis já utilizadas pelas organizações, na qual os PGCG compilam tais práticas de forma que possam auxiliar as organizações a definirem as estratégias, funcionando como uma guia a ser observado pela gestão.

A perspectiva trazida pelos PGCG é direcionada para estender a eficácia da *performance* organizacional, preocupada principalmente com a geração e a disposição de informações relevantes que auxiliem o processo de decisão da gestão, além de estar voltada a aspectos relacionados à maximização do valor presente da organização, bem como à proteção e criação de valor e reputação das companhias (CGMA, 2014b).

Logo, a observação de mecanismos gerenciais pode impactar o desempenho organizacional da companhia, bem como a criação de valor. O estudo dessas práticas gerenciais, principalmente as voltadas ao desenvolvimento sustentável das empresas, mostram que elas têm sido apontadas como uma das principais geradoras de valor para as organizações, à medida em que busca a redução de riscos e o aumento de inovação dos processos e de rentabilidade (ZHU; SARKIS, 2004).

A inovação dentro da organização pode ser vista como o modo pelo qual a empresa demonstra que está disposta a operar no mercado e dar continuidade à sua existência. Nesse sentido, a inovação exerce influência em diversos paradigmas organizacionais, desde o risco da firma, direção e autodefinição em longo prazo e, até mesmo, a forma como a empresa passa a comunicar o seu impacto sobre as decisões futuras. Assim, a maneira em que essas entidades desenvolvem e controlam o processo de inovação, é importante para sua visão de mundo e perspectiva de sucesso, e como será vista pelo mercado (SIMONS, 1995; CGMA, 2014b; FREZATTI et al., 2015).

Diante do exposto, acredita-se que o desenvolvimento de medidas que considerem a sustentabilidade empresarial gere um impacto sobre a reputação corporativa das entidades. A opção por práticas voltadas à sustentabilidade e, principalmente, a evidenciação destas pode ser vista como um gerenciamento da reputação organizacional, ou seja, uma forma de melhorar a imagem passada pela organização a seus membros (ROVER et al., 2012; CARDOSO; LUCA; GALLON, 2014; LOPES et al., 2017).

A reputação corporativa é tida como um bem intangível que pode gerar resultados palpáveis conforme é percebida pelos interessados na organização, isto é, a reputação auxilia no gerenciamento das expectativas e percepções dos *stakeholders*, transformando-se, assim, no real valor da entidade (MACÊDO et al., 2011; LOPES et al., 2017).

Destarte, a reputação torna-se uma importante ferramenta gerencial, capaz de aumentar a atratividade das empresas, incrementar as suas relações com a comunidade, investidores e clientes, promovendo, assim, a alavancagem de oportunidades de negócios, a redução de riscos e, concomitantemente, o aumento ou até mesmo a preservação do valor da organização (FOMBRUN, 2007; FELDMAN; BAHAMONDE; BELLIDO, 2014).

Nesse sentido, com base nas discussões teórico-conceituais apresentadas, propõe-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

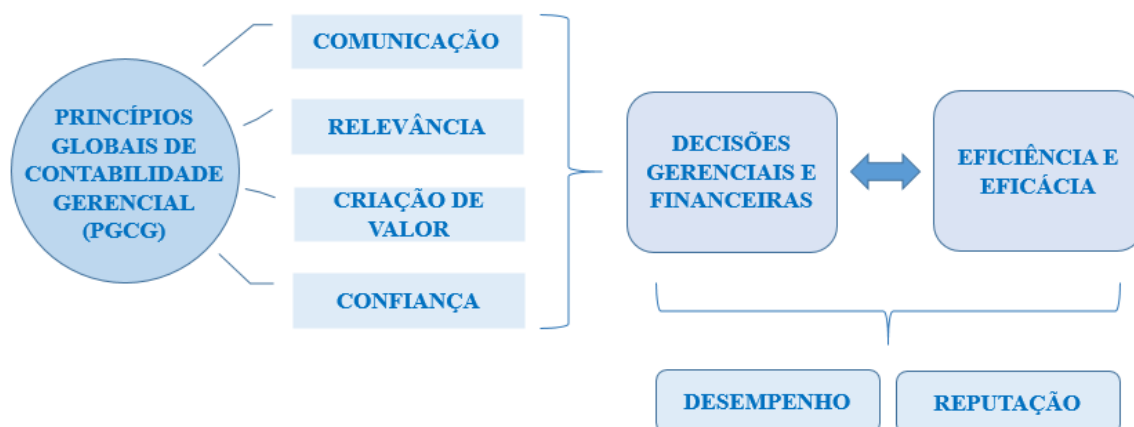
**Hipótese 1:** Empresas com maior observância das recomendações dispostas pelos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial apresentam uma maior reputação corporativa.

**Hipótese 2:** Empresas com maior observância das recomendações dispostas pelos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial apresentam um maior desempenho organizacional.

**Hipótese 3:** Empresas com maior observância das recomendações dispostas pelos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial apresentam uma maior criação de valor.

A figura 2 representa graficamente as hipóteses que são investigadas no estudo.

**Figura 2** - Fluxograma das hipóteses de pesquisa



**Fonte:** Elaboração própria (2017).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa classifica-se como descritiva quanto aos seus objetivos, como bibliográfica e documental quanto aos procedimentos e quantitativa com relação à análise e tratamento dos dados. Essa classificação está de acordo com os aspectos de tipologia preconizados por Gil (2008).

#### 3.1 POPULAÇÃO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A população deste estudo compreende companhias abertas brasileiras listadas na Brasil Bolsa Balcão (B3), no período de 2010 a 2016. A delimitação das empresas que constituem a amostra compreendeu todas as empresas abertas brasileiras que tinham dados disponíveis no período, perfazendo um total de 342 companhias.

Escolheu-se esse período em virtude de alguns fatores: a adoção do padrão IFRS em 2010, que também é visto como um dos principais motivadores para a criação de recomendações para as práticas gerenciais; contempla, também, 2014, ano em que se emitiu o documento contendo os PGCG, até 2016, por ser o último ano a ter dados disponíveis para coleta.

A coleta dos dados foi realizada, no que se refere às informações gerenciais apresentadas pelas companhias relacionadas aos PGCG, nos seguintes documentos disponibilizados por elas: demonstrações financeiras padronizadas, relatórios de sustentabilidade, formulários de referência, além de documentos disponibilizados à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e informações contidas nos sites das empresas. No que tange às informações econômicas e financeiras dessas empresas, a coleta se deu na base de dados *Thomson Reuters Eikon*<sup>TM</sup>. Com relação as informações referentes a reputação corporativas das companhias, os dados foram obtidos no site da B3 e na Revista Exame Maiores e Melhores.

#### 3.2 COMPOSIÇÃO DO ÍNDICE DE OBSERVAÇÃO DOS PGCG

De acordo com a estrutura preconizada pelo CGMA a respeito dos PGCG, as companhias devem divulgar algumas práticas e informações gerenciais, tais como estratégias, modelo de negócios, medidas de desempenho, etc. Portanto, com base nessas informações gerenciais que devem ser divulgadas nos diversos relatórios das companhias, montou-se um índice de adequação das companhias aos PGCG.

O índice foi construído a partir de um *checklist* de informações que são disponibilizadas pelas companhias, em que para cada item que a empresa divulgar é atribuído o valor 1 (um), e em caso de não divulgação, é atribuído o valor 0 (zero). O *checklist* é composto pelas seguintes informações, de acordo com a Quadro 4:

**Quadro 4** – *Checklist* das informações de observação dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial

Itens	Informações gerenciais divulgadas	Coleta
<b>Princípio 1 – A comunicação provê ideias que influenciam</b>		
1	Apresentam informações dispostas de forma a atender a todas as partes da companhia.	Todos
2	Apresentam e explicam a estratégia da companhia.	Todos
3	Apresentam e explicam o modelo de negócio da companhia.	Todos
4	Apresentam e explicam o desempenho da companhia.	DFP
5	Apresentam e explicam metas estratégicas que a companhia possui.	Todos
6	Apresenta informações voltadas a usuários como: funcionários, clientes, fornecedores, parceiros de negócios, comunidades locais, legisladores e reguladores.	Todos
7	Apresentam relatórios dentro do prazo exigido.	CVM, B3
8	Utilizam canais de comunicação (impresso, digital, mídia social e móvel).	RS, sítio
<b>Princípio 2 – A informação é relevante</b>		
9	Apresentam relatórios contendo informações sobre governança, modelo de negócios, estratégias e desempenho.	Todos
10	Apresentam informações que dão suporte à gestão de recursos e aos relacionamentos organizacionais.	Todos
11	Apresentam estruturas de tendência no período de tempo (constroem uma linha do tempo com informações passadas, presentes e futuras).	Todos
12	Apresentam informações que atendem às normas de contabilidade vigentes (pronunciamentos contábeis).	DFP
<b>Princípio 3 – O impacto no valor é analisado</b>		
13	Apresentam informações sobre a gestão de riscos.	DFP
14	Apresentam impacto na economia, na sociedade e no meio ambiente.	Todos
<b>Princípio 4 – O gerenciamento dos recursos e relações (<i>stewardship</i>) constrói confiança</b>		
15	Apresentam as práticas de elaboração das demonstrações.	DFP
16	Apresentam informações de práticas de controle interno.	FR
17	Apresentam informações referentes a procedimentos de auditoria.	FR
18	Atendem à regulação e às normas dos códigos de governança.	DFP, FR

**Notas:** CVM – Comissão de Valores Mobiliários; B3 – Brasil, Bolsa, Balcão; RS – Redes Sociais; DFP – Demonstrações Financeiras Padronizadas; FR – Formulário de Referência.

**Fonte:** Elaboração própria, com base no CGMA (2014b).

Com base nas informações obtidas por meio desse *checklist*, realizou-se uma análise de conteúdo destes relatórios, e sequencialmente, elaborou-se um Índice de Observação dos Princípios Gerenciais (IPG), em que, primeiramente, foi considerada a soma das informações divulgadas pela companhia dividida pelo total de informações que deveriam ter sido divulgadas.

$$IPG = \frac{\sum_{i=1}^n xi}{\sum_{j=1}^m xj} \quad (1)$$

Em que:

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

$xj$ : total de itens que deveriam ter sido divulgados pela companhia.

Além dessa composição, o índice também foi calculado de forma ponderada, para que todos os princípios possuíssem o mesmo peso, ou seja, cada princípio correspondeu a 25% da composição do índice final, conforme demonstrado na equação a seguir:

$$IPGPOND = [(\sum_{i=1}^n xi. pi / \sum_{i=1}^n pi) + \dots + (\sum_{i=1}^n xi. pk / \sum_{i=1}^n pk)] / \sum_{j=1}^m xj \quad (2)$$

Em que:

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

$xj$ : total de itens que deveriam ter sido divulgados pela companhia;

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

Considerando que cada variável do índice contém componentes idiossincráticos que não se relacionam aos princípios de contabilidade gerencial, fez-se necessário a busca por um componente comum que represente os PGCG. Assim, utilizou-se a técnica multivariada de Análise de Componentes Principais (ACP), cujo objetivo é transformar um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, designadas por componentes principais. Visando assim, uma redução e eliminação de sobreposições, proporcionando a escolha de combinações lineares independentes que demonstrem a parte mais representativa das informações presentes nas variáveis originais (MAROCO, 2003).

Assim, tido como uma técnica de redução o ACP originado nos trabalhos de Pearson (1901) e Hotelling (1933) busca por meio de combinações lineares estimar os principais fatores de um conjunto de variáveis. Em que, o primeiro componente principal tem variância global máxima. O segundo componente principal tem variância máxima entre todas as combinações lineares de comprimento da unidade que não estão correlacionadas com o primeiro componente principal, etc. O último componente principal possui a menor variância entre todas as combinações lineares de unidades das variáveis. A soma de todos esses componentes possui o mesmo valor das variáveis originais.

Deste modo, a análise de componentes principais concebido é apenas uma transformação linear dos dados.

### 3.3 MENSURAÇÃO DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA

De acordo com Calegari *et al.* (2016), deve-se mensurar a reputação corporativa observando-se os fatores econômicos, sociais e ambientais. Nesse sentido, empresas com um melhor posicionamento econômico (empresas maiores) têm uma maior probabilidade de possuírem uma maior reputação corporativa, do mesmo modo como empresas que possuem e divulgam suas práticas relacionadas a sustentabilidade são vistas como atributos de uma boa reputação. Assim, o Índice de Reputação Corporativa que foi desenvolvido tem o objetivo de captar esses três aspectos. Para isso, foram utilizadas algumas *proxies*, como o indicador de sustentabilidade e o *ranking* da revista *exame*, e, posteriormente, estes foram somados para formar a reputação corporativa das companhias.

#### 3.3.1 Medida social e ambiental

Como medida social e ambiental foi escolhido o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), assim como no estudo de Cardoso, Luca e Gallon (2014), que utilizaram como *proxies* para reputação corporativa socioambiental o ISE juntamente com o Índice de Carbono Eficiente (ICO2) – composto por ações de empresas listadas no Índice Brasil 50 (IBrX 50), que adotam práticas transparentes a respeito da emissão de Gases do Efeito Estufa (GEE) –, ambos índices da B3. Os autores argumentam que os critérios usados para a construção da reputação de uma empresa consideram características como credibilidade, qualidade, responsabilidade e confiança, além da questão socioambiental das companhias, e todas essas características são preconizadas pelos índices abordados.

O ISE é um indicador elaborado pela B3 que avalia as práticas de sustentabilidade corporativa, com base em características de eficiência econômica, ambientais, de cunho sociais e as práticas de governança corporativas, e que se equipara ao indicador americano *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI). Esses índices são medidas de boa reputação corporativa, visto que os mesmos consistem em classificar as empresas com base nas práticas de sustentabilidade (MICHELON, 2011; CALEGARI *et al.*, 2016).

Nesse sentido, utilizou-se o ISE para as companhias brasileiras, como variável *dummy* para a mensuração da reputação corporativa nos aspectos social e ambiental. Assim, às empresas que se apresentam nessa classificação foi atribuído o valor de 1 (um); em caso contrário, foi atribuído valor 0 (zero).

### 3.3.2 Medidas econômicas

O índice econômico foi medido por meio da classificação das empresas em *rankings* de revistas. Essa é uma medida bastante utilizada tanto no Brasil como em estudos internacionais, como Fombrun e Shanley (1990), Brammer e Pavelin (2006) e Philippe e Durand (2011). No Brasil, alguns estudos, como o de Luca *et al.* (2015), têm optado por medir a reputação por *rankings* como: as empresas mais admiradas do Brasil, divulgado pela revista Carta Capital; as marcas mais valiosas do Brasil, da revista IstoÉ; e as 500 maiores por vendas e as 100 maiores por valor de mercado, da revista Exame.

Para este estudo, adotou-se a classificação da revista Exame, com o ranking Maiores & Melhores, onde são apresentadas as 100 maiores companhias, uma vez que a reputação da empresa é influenciada pelo poder de mercado que essa possui. A metodologia da revista Exame considera um indicador de excelência empresarial, que foi criado por eles, com as seguintes características das empresas: crescimento das vendas, liderança de mercado, liquidez corrente, rentabilidade do patrimônio e riqueza criada por empregado (EXAME, 2016). Esse *ranking* é comparado a outros usados nos EUA, como o da revista *Fortune*, que reporta anualmente as *America's Most Admired Corporations*.

Esse tipo de medida, de acordo com Calegari *et al.* (2016), é capaz de capturar a reputação corporativa por abarcar as percepções de analistas de mercado. Assim, às empresas que estavam presentes no *ranking* da revista Exame foi atribuído um valor de 1 (um), e às que não estavam presentes nessa classificação receberam o valor de 0 (zero).

**Tabela 1** – Composição do Índice de Reputação Corporativa

Medidas de reputação	Pontuação
ISE	(1) Se está listado no ISE, caso contrário (0)
<i>Ranking</i> Exame	(1) Se está listada no ranking, caso contrário (0)
<b>Pontuação máxima</b>	<b>2</b>

Fonte: Elaboração Própria (2017).

O Índice de Reputação Corporativa (IRC) é composto pela soma das duas medidas citadas anteriormente, e poderá variar entre 0 e 2, formando a variável de reputação.



### 3.4 MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO

#### 3.4.1 Indicadores de desempenho econômico financeiro

O desempenho das empresas foi verificado por meio de indicadores contábeis fundamentais e medidas de criação de valor, principalmente aqueles que captem o desempenho operacional das companhias.

Tendo em vista que a contabilidade gerencial pode auxiliar em diversas áreas das empresas, tanto nas atividades mais operacionais como, também, nas áreas financeiras, é necessária a escolha de um indicador que seja capaz de capturar o desempenho organizacional tanto operacional como financeiro. Nesse caso, o retorno sobre o ativo seria uma medida adequada, visto que ela apresenta esse parâmetro do desempenho geral e do resultado.

Já com relação à captação da criação de valor das organizações, é necessário considerar a agregação da percepção do mercado às medidas contábeis. Para isso, a medida escolhida para capturar a criação de valor das companhias, principalmente, voltada à percepção do mercado, é o *Market-to-Book*, uma vez que esta representa a expectativa de crescimento que o mercado espera em relação às companhias.

**Tabela 2** – Descrição das variáveis de desempenho

Variáveis	Descrição	Fonte
Retorno sobre o Ativo (ROA)	Lucro Operacional / Ativo total	Bomfim e Callado (2016) e De Luca <i>et al.</i> (2017)
<i>Market-to-Book</i> (MtB)	Valor de Mercado / Valor Patrimonial (PL)	Roberts e Dowling (2002) e Calegari <i>et al.</i> (2016)

**Fonte:** Elaboração própria (2017).

### 3.5 TRATAMENTO ECONOMETRICO E DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

#### 3.5.1 Variáveis dependentes

As variáveis dependentes explicadas pelo estudo são: o IRC, medido por meio da soma das duas medidas descritas anteriormente (ISE e Revista exame), considerando-se o aspecto social, ambiental e econômico; e o desempenho, que será observado em diferentes posicionamentos.

Considerando-se o desempenho econômico-financeiro, a performance será verificada com base no ROA, que tem por objetivo mensurar o desempenho da companhia de forma mais

abrangente, considerando-se todas as atividades e instâncias das empresas. Com relação à criação de valor das companhias, a performance será medida com base no MtB, que avalia a expectativa de crescimento por parte do mercado.

### 3.5.2 Variável independente

A variável independente do modelo foi representada pela adequação das empresas às bases estabelecidas pelos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial. Esta será medida por meio do índice de informações gerenciais de acordo com os PGCG, o Índice de Observação dos Princípios Gerenciais (IPG).

### 3.5.3 Variáveis de controle

De acordo com os estudos sobre esta temática, foram selecionadas algumas variáveis de controle:

- a) **Tamanho da empresa:** de acordo com Fombrun e Shanley (1990), Black, Carnes e Richardson (2000), Michelin (2011) e Calegari *et al.* (2016), o tamanho da organização pode impactar a reputação corporativa das organizações, uma vez que espera-se que empresas maiores apresentem uma maior reputação. E quando relacionado ao desempenho, de acordo com Bomfim e Callado (2016) e Zhu e Sarkis (2004), também é esperada uma relação positiva, ou seja, quanto maior a empresa, maior seu desempenho.
- b) **Endividamento:** espera-se que o nível de endividamento tenha uma relação negativa com a reputação e o desempenho das empresas, visto que quanto maior o endividamento, maior o risco econômico, e conseqüentemente, maior seu custo de capital próprio, fazendo com que haja uma diminuição da reputação e do desempenho. Essa variável foi utilizada por vários estudos, como os de Brammer e Pavelin (2006), Cao e Montezano (2016), Michelin (2011) e Fernández, Jara-Bertin e Villegas (2015).
- c) **Internacionalização:** espera-se que empresas que apresentem características de internacionalização, tenham uma maior reputação e um maior desempenho, visto que estas estão em outros mercados, e possuem uma maior oportunidade de crescimento. Proporciona-se assim uma maior vantagem competitiva, pois a presença em outros

mercados pode proporcionar retornos superiores (ANDRADE; GALINA, 2013; SPERS; WRIGHT, 2013; LUCA, *et al.*, 2015).

- d) Crescimento:** Assim como as medidas anteriores, a taxa de crescimento da companhia sofre alterações conforme as mudanças ocorridas nas estratégias ou decisões operacionais da organização, o que interfere diretamente em seu desempenho organizacional (CAO; MONTEZANO, 2016).

**Tabela 3** – Descrição das variáveis de controle

Variáveis	Descrição	Sinal esperado	Fonte
Tamanho da Empresa (TAM)	Log do Ativo Total	(+)	Philippe e Durand (2011), Gonçalves <i>et al.</i> (2013) e Calegari <i>et al.</i> (2016)
Endividamento (END)	Passivo Total / Ativo Total	(-)	Brammer e Pavelin (2006), Gonçalves <i>et al.</i> (2013) e Calegari <i>et al.</i> (2016)
Internacionalização (INTER)	Se as empresas emitem ADR será atribuído o valor de 1 (um), caso contrário o valor 0 (zero)	(+)	Gonçalves <i>et al.</i> (2013)
Crescimento (CRE)	Variação das receitas do período $t$ e $t-1$	(+)	Cao e Montezano (2016)

**Fonte:** Elaboração própria (2017).

### 3.6 MODELO ECONOMÉTRICO

Em busca de resolver o problema da pesquisa, optou-se pela realização de alguns testes econométricos, com o objetivo de avaliar as relações entre as variáveis, tal como a significância estatística entre elas. A partir da seleção das variáveis do estudo, apresenta-se o modelo econométrico para análise da relação entre as práticas de gestão divulgadas de acordo com os PGCG e a reputação corporativa e o desempenho das organizações brasileiras. Nesse aspecto, analisou-se a relação entre as variáveis por meio de modelos de regressão, como descrito pelas equações a seguir:

Modelo para estimação dos determinantes da reputação corporativa:

$$IRC_{it} = \beta_0 + \beta_1 IPG_{it} + \beta_2 TAM_{it} + \beta_3 END_{it} + \beta_4 INTER_{it} + \beta_5 ROA_{it} + \beta_6 MtB_{it} + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

Modelo para a estimação dos determinantes do desempenho operacional:

$$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1 IPG_{it} + \beta_2 TAM_{it} + \beta_3 END_{it} + \beta_4 CRE_{it} + \beta_5 INTER_{it} + \varepsilon_{it} \quad (4)$$

Modelo para a estimação dos determinantes da criação de valor:

$$MtB_{it} = \beta_0 + \beta_1 IPG_{it} + \beta_2 TAM_{it} + \beta_3 END_{it} + \beta_4 CRE_{it} + \beta_5 INTER_{it} + \varepsilon_{it} \quad (5)$$

Adicionalmente, os resultados para o desempenho das companhias forma estimados por setor:

$$ROA_{it,\alpha} = \beta_0 + \beta_1 IPG_{it} + \beta_2 TAM_{it} + \beta_3 END_{it} + \beta_4 CRE_{it} + \beta_5 INTER_{it} + \varepsilon_{it} \quad (6)$$

$$MtB_{it,\alpha} = \beta_0 + \beta_1 IPG_{it} + \beta_2 TAM_{it} + \beta_3 END_{it} + \beta_4 CRE_{it} + \beta_5 INTER_{it} + \varepsilon_{it} \quad (7)$$

Em que:

$IRC_{it}$  – Índice de Reputação Corporativa;

$ROA_{it}$  – Retorno sobre o Ativo;

$MtB_{it}$  – *Market-to-Book*;

$IPG_{it}$ : Índice dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial, que foi mensurado de três formas o índice normal, por meio de uma média aritmética; o índice ponderado e o índice calculado por meio da ACP;

$TAM_{it}$ : Tamanho da Empresa;

$END_{it}$ : Endividamento;

$INTER_{it}$ : Internacionalização;

$CRE_{it}$ : Crescimento;

$\alpha$ : representa os setores, neste estudo foram utilizados os setores de acordo com a classificação da *Thomsom Reuters*: Financeiro, Utilidades, Energia, Materiais Básicos, Consumo Cíclico, Consumo não Cíclico, Saúde, Indústria, Tecnologia e Telecomunicações.

Para o modelo proposto para a reputação corporativa, foi utilizada uma estimação por meio de uma regressão logística ordenada também conhecido como modelo de probabilidades proporcionais, cujo objetivo é estimar relações quando a variável dependente é ordinal, ou seja,

é uma variável categórica ordenada que possui mais de duas opções. No caso deste estudo, a reputação corporativa pode assumir valores de 0, 1 e 2. Desta forma, a logit ordenada assume que quanto maior for o número, mais elevada será a reputação.

Já para os modelos propostos para o desempenho das companhias, foram realizadas estimativas com base em regressões múltiplas estimadas por meio de efeitos fixos e efeitos aleatórios, conforme a melhor adequação ao painel de dados.

Tendo em vista que os setores podem influenciar nas estruturas operacionais de cada organização, devido as especificidades de cada atividade, principalmente, quando se relacionam fatores como inovação, mensuração de custos, estrutura de capital (CARVALHO *et al.*, 2017; FREZATTI *et al.*, 2015). Sendo assim, também avaliou-se o desempenho das companhias controlando por setores, possibilitando assim, resultados mais específicos.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nessa seção são apresentados e discutidos os resultados obtidos conforme as construções propostas pela literatura e metodologia. Esse tópico se divide na análise do índice construído com base nas informações gerenciais propostas pela CGMA, sequencialmente são apresentadas as estatísticas descritivas dos dados e por último a análise inferencial das relações, que está subdividida na análise das diferenças de médias das variáveis, análise da reputação corporativa e do desempenho organizacional.

### **4.1 ÍNDICE DOS PRINCÍPIOS GLOBAIS DE CONTABILIDADE GERENCIAL**

Assim como proposto na metodologia, a construção do índice de observação dos princípios de contabilidade gerencial teve como base 18 variáveis, que buscam representar os 4 princípios previstos pela literatura do CGMA.

#### **4.1.1 Análise exploratória do conteúdo dos relatórios das companhias**

Para a obtenção dessas variáveis foi realizada uma análise das informações gerenciais dispostas nos relatórios apresentados pelas companhias. Os relatórios utilizados foram as demonstrações financeiras padronizadas, em que apresenta-se as demonstrações juntamente com as notas explicativas das companhias. Nestas obteve-se informações relacionadas a desempenho e metodologias utilizadas pelas companhias; nos relatórios integrados e de sustentabilidade, que apresentam informações envolvendo todas as áreas e partes relacionadas à organização, onde são encontradas informações tanto sobre e para os membros internos como voltadas para os usuário externos.

Ainda, no relatório da administração, obteve-se informações a respeito dos modelos de negócio, de estratégias e metas adotadas, entre outras informações; no formulário de referência, apresenta informações sobre a diretoria e gestão, bem como governança, auditoria e controles internos das empresas; além do relatório de empresas inadimplentes da CVM e de informações nos sites e redes sociais das mesmas.

Assim, as informações foram coletadas para o período de 2010 e 2016, contemplando uma amostra de 342 empresas. Essa análise inicial dos relatórios permitiu fazer algumas observações com relação as informações gerenciais das companhias (conforme destacada na Tabela 12, no apêndice). Primeiramente, quanto as informações referentes ao primeiro princípio, que faz referência a comunicação organizacional, percebeu-se que 60% das empresas

apresentavam informações por meio de suas redes sociais e sítios, e 97% disponibilizam os relatórios nos prazos. Também verificou-se que grande parte delas divulgaram informações sobre o desempenho e o modelo de negócio (62%); já as informações dispostas a atender todas as partes das organizações foram verificadas em 54% das empresas. Ou seja, é um ponto que precisa ser observado pela gestão, e que pode ser melhorado no que se refere a comunicação organizacional.

Quanto ao segundo princípio analisado, que abarcava a relevância das informações, percebe-se que a maioria das companhias, 97%, evidenciam os dados de acordo com as normas contábeis vigentes, isso se deve, principalmente, pelo efeito das IFRS adotadas em 2010. Cerca de metade das companhias, 46%, apresentaram as informações sugerindo uma linha do tempo, o que é muito importante no processo de tomada de decisão por parte dos usuários. Menos da metade delas, 38%, apresentaram informações que permitam a gestão dos relacionamentos organizacionais. Nesse sentido, os princípios podem auxiliar as companhias na criação de estratégias que melhorem esses relacionamentos com seus públicos.

No que se refere às informações que impactam na criação do valor, que faz alusão ao terceiro princípio, verificou-se que a maioria das empresas apresentou informações referentes ao gerenciamento de risco das mesmas, visto que este era um tópico evidenciado no formulário de referência delas, no caso das instituições financeiras existia um relatório específico com estas informações. Já com relação às informações referentes aos impactos sobre a sociedade, meio ambiente e economia, menos da metade (38%) evidenciaram práticas voltadas a isso. As empresas que evidenciaram são, principalmente, companhias que possuem políticas de sustentabilidade.

Por fim, com relação ao quarto princípio, percebeu-se que as empresas apresentam que possuem práticas de controle interno, auditoria e governança, porém não às explicavam nem descreviam as práticas utilizadas por elas. Nesse ponto, há uma abertura para que as empresas possam melhorar a gestão dessas informações, voltadas principalmente a *accountability*.

Dessa forma, percebe-se que a divulgação de informações gerenciais nos relatórios ainda é pouco trabalhada pelas companhias. Esses resultados podem ser um indício da tentativa das empresas em ocultar a ineficiência de gestores, ou a supressão de informações como barreira informacional para novos competidores (AILLÓN *et al.*, 2013). Porém, esses fatores devem ser mitigados, uma vez que cada organização possui sua identidade organizacional, composta por práticas que se adequam às suas necessidades e estratégias.

No sentido oposto da maioria das empresas que compõem a amostra, as instituições financeiras apresentam um maior cuidado na divulgação de suas informações, isso faz com que

haja, conseqüentemente, uma maior divulgação de informações gerenciais também. Essa característica, deve-se a forte regulação exercida pelo Banco Central sobre estas companhias. No caso do Banco Itaú, há a divulgação trimestral de relatórios gerenciais das operações e do desempenho, contendo informações com análises financeiras e operacionais da companhia.

#### 4.1.2 Construção do índice de observação dos princípios gerenciais

Após essa análise de conteúdo, buscou-se quantificar estas informações por meio de variáveis *dummies*, que representou a divulgação (1) e a não divulgação (0). E a partir destas, foi composto um índice.

Para a definição do índice utilizou-se de técnicas variadas, inicialmente por meio de uma proporção entre as questões atendidas pelas empresas e o total de questões observadas; a segunda, por meio de uma proporção ponderada de cada princípio, de modo que todos tenham o mesmo peso; e por último, optou-se pelo uso da técnica de análise exploratória multivariada *Principal Component Analysis* (PCA), também conhecido como Análise de Componentes Principais (ACP).

Assim, com base nas 18 variáveis obtidas por meio da análise das demonstrações e relatórios das organizações, conforme disposto no Quadro 4 apresentado na metodologia, obteve-se os seguintes componentes principais:

**Tabela 4** - Componentes principais utilizados na construção do IPG

Comunalidades			Valores próprios iniciais				Extração da soma dos pesos ao quadrado		
Variáveis	Inicial	Extração	Componentes	Total	Variância (%)	Variância cumulativa (%)	Total	Variância (%)	Variância cumulativa (%)
Item 1	1	0,68	1	4,84	44,01	44,01	4,84	44,01	44,01
Item 2	1	0,66	2	2,03	18,41	62,42	2,03	18,41	62,42
Item 4	1	0,82	3	1,12	10,17	72,59	1,12	10,17	72,59
Item 6	1	0,82	4	0,70	6,37	78,96			
Item 7	1	0,71	5	0,60	5,46	84,42			
Item 9	1	0,64	6	0,43	3,91	88,32			
Item 10	1	0,80	7	0,40	3,67	92,00			
Item 12	1	0,78	8	0,30	2,73	94,73			
Item 14	1	0,67	9	0,26	2,40	97,13			
Item 16	1	0,72	10	0,21	1,87	99,00			
Item 17	1	0,69	11	0,11	1,00	100,00			

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2017).

Como proposto pela metodologia, com o objetivo de aumentar o poder de explicação do índice, as variáveis cujo valor da extração foi inferior a 0,5 foram excluídas da composição,



pois de acordo com Maroco (2003), comunalidades inferiores a 0,5 indicam que tais variáveis não se ajustam a estrutura definidas pelas outras variáveis, devendo assim, serem excluídas. Conforme evidenciado na Tabela 4, após a exclusão dessas variáveis, os fatores que expressam a maior capacidade da variância cumulativa desses componentes foram os três primeiros que alcançaram um percentual de 72,59%.

Depois de construídos os índices, é possível observar o comportamento destes em cada ano conforme evidenciado pela Tabela 5. Nota-se que para as três composições há uma tendência de crescimento do percentual dos índices, isso é percebido tanto pela média como pela mediana. Mais especificamente, no índice mensurado por meio do ACP, apresentaram oscilações muito mais significativas nos três últimos períodos, o que está de acordo com as evidências esperadas pelo efeito dos PGCG.

Importante ressaltar que o índice captou uma observação de práticas de contabilidade gerencial de acordo com o que é preconizado pelos PGCG de 53% para o período analisado, atingindo um percentual de 57% em 2016. Isso significa dizer, que as companhias apresentam uma quantidade relevante de informações gerenciais em seus relatórios. Esse resultado é importante, pois tais informações podem auxiliar os diversos *stakeholders* em suas decisões.

Esses resultados corroboram aos encontrados por Borker (2016a), que investigou a aceitabilidade de alguns países em relação a esta proposta, e ele percebeu que quanto maior o uso e adequação às IFRS, maior seria a observação das orientações dos princípios propostos pela CGMA.

**Tabela 5** - Estatísticas descritivas dos índices dos princípios globais de contabilidade gerencial (2010 – 2016)

Variáveis	Medidas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Geral
Índice	Média	0,46	0,49	0,52	0,54	0,56	0,57	0,57	0,53
	Mediana	0,44	0,50	0,50	0,56	0,56	0,56	0,56	0,50
	Desvio Padrão	0,27	0,26	0,25	0,25	0,25	0,24	0,25	0,26
	Mínimo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Máximo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Índice Ponderado	Média	0,46	0,49	0,52	0,54	0,55	0,56	0,57	0,53
	Mediana	0,44	0,47	0,50	0,53	0,53	0,53	0,55	0,50
	Desvio Padrão	0,27	0,27	0,26	0,25	0,25	0,25	0,26	0,26
	Mínimo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Máximo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Índice ACP	Média	-0,09	-0,08	-0,10	-0,09	-0,10	0,19	0,27	0,00
	Mediana	-0,19	-0,19	-0,19	-0,19	-0,19	-0,15	0,15	-0,19
	Desvio Padrão	0,94	0,94	0,94	0,98	0,97	1,06	1,08	1,00
	Mínimo	-1,50	-1,50	-1,50	-1,50	-1,50	-1,50	-1,50	-1,50
	Máximo	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76	2,76

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2017).

## 4.2 ANÁLISE DAS ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

A análise de resultados dos dados, contou com uma amostra final composta por 342 empresas listadas na B3 no período de 2010 a 2016, esta composição resultou num total de 2394 observações.

No banco de dados haviam observações para o ROA, *Market-to-Book* e o endividamento com valores discrepantes da distribuição da amostra para essas duas variáveis, ou seja, presença de *outliers*, com o objetivo de fornecer melhores estimações utilizou-se a técnica de *Winsorização* (1% e 99%) para essas duas medidas, que consiste na substituição de valores extremos (acima ou abaixo dos percentis mínimos e máximos definidos), por valores menores e maiores remanescentes na distribuição.

De acordo com as estatísticas descritivas apresentadas pela Tabela 6, é possível inferir com base nas variáveis de mensuração de desempenho das organizações (ROA e *Market-to-Book*) que as companhias analisadas no período de 2010 a 2016, não obtiveram retornos expressivos nem grandes expectativas de crescimento futuro, conforme observado por suas médias e medianas. Essas evidências vão ao encontro das encontradas por Sheikh e Wang (2013).

Com relação a reputação corporativa das organizações, percebe-se que um índice médio de 0,22 para as companhias, ou seja, de acordo com os critérios estabelecidos, a maioria das companhias analisadas não apresenta uma elevada reputação. Resultado semelhante foi evidenciado por Luca *et al.* (2015), para uma amostra de 309 empresas no ano de 2012.

Para as variáveis que captam a estrutura das companhias da amostra, verifica-se que a amostra é heterogênea, visto que o tamanho apresenta grandes amplitudes em seus dados. De acordo com o endividamento, percebe-se que as empresas apresentam uma média de 1,3, ou seja, um nível de endividamento elevado. Com relação a internacionalização, apenas 7% das empresas que compõem a amostra emitem ADRs, e conseqüentemente, possuem uma maior exploração em mercados internacionais.

**Tabela 6** - Análise Descritiva das Variáveis de Desempenho e de controle (2010 - 2016)

Variáveis	Obs.	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
ROA	2313	-0,025	0,052	0,616	-5,230	0,697
<i>Market-to-Book</i>	2343	1,471	0,900	2,582	-5,704	15,572
Índice de Reputação Corporativa	2394	0,222	0,000	0,528	0,000	2,000
Tamanho	2343	21,160	21,523	2,678	6,507	27,968
Internacionalização	2394	0,073	0,000	0,260	0,000	1,000
Endividamento	2343	0,851	0,621	1,316	0,013	11,000
Crescimento	1960	0,059	0,084	0,540	-7,047	5,883

**Fonte:** Dados da Thomson Reuters Eikon™, Revista Exame e B3. (2017). Nota: ROA – Retorno sobre o Ativo.

### 4.3 ANÁLISE INFERENCIAL

Os modelos econométricos estimados neste estudo tiveram como base a técnica de dados em painel, para esta análise foi empregado o uso do painel desbalanceado, em virtude da sua maior disponibilidade de informações. Também contou com Testes de médias e modelos de Regressões Logísticas Ordenadas e Regressões Múltiplas estimadas de acordo com os modelos de Efeitos Fixos e Aleatórios.

#### 4.3.1 Análise das médias das variáveis

Com o objetivo de verificar se houveram diferenças nas distribuições das médias das variáveis após a divulgação dos princípios globais de contabilidade gerencial, estimou-se testes de médias considerando os resultados antes e depois da divulgação dos PGCG, sendo assim uma amostra de 2010 a 2013 e a outra de 2014 a 2016.

Primeiramente, realizou-se o teste *Kolmogorov-Smirnov*, que busca verificar a normalidade da distribuição das variáveis. Desta forma, percebe-se que para quase todas variáveis analisadas na Tabela 7, a hipótese de normalidade foi rejeitada para os índices e as variáveis de desempenho, ao nível de 1%, ou seja, os dados não possuem uma distribuição normal, enquanto que para o índice de reputação corporativa, a hipótese não foi rejeita indicando que os dados possuem uma distribuição normal.

Para os testes *Kruskal-Wallis* e *Wilcoxon*, cujo objetivo é verificar se houve mudanças significativas entre as amostras comparadas. Foi possível verificar que para todos os índices houveram mudanças significativas nas médias das amostras analisadas, quer dizer, esse resultado sugere que a orientações propostas pela CGMA podem ter ligação com as variações nessas médias, e afetando a forma como as companhias brasileiras enxergam a contabilidade gerencial.

As demais variáveis de interesse deste estudo, as medidas de desempenho, ROA e *Market-to-book*, também se demonstraram sensíveis a comparação entre os dois períodos, isto é, identifica-se mudanças significativas ao nível de 1%. Esses resultados fornecem base para inferir que a proposta do PGCG, pode ter relações com o desempenho organizacional das companhias, uma vez que houveram alterações significativas tanto nos índices voltados as informações gerenciais como no desempenho.

No caso da reputação corporativa, os resultados não demonstraram diferenças significativas nas médias dos dois períodos, ou seja, a reputação corporativa das empresas se

mantiveram constantes ao longo do período analisado, sendo assim, não há como inferir se as informações gerenciais divulgadas, de acordo com os PGCG, teriam alguma relação com a reputação das empresas.

**Tabela 7** - Testes de médias dos índices, reputação corporativa e desempenho (2010 – 2016)

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov		Kruskal-Wallis		Wilcoxon	
	Estatística	p-valor	Estatística	p-valor	Estatística	p-valor
Índice	0,088	0,000	29,801	0,000	-5,459	0,000
Índice Ponderado	0,083	0,000	26,886	0,000	-5,183	0,000
Índice ACP	0,117	0,000	21,252	0,000	-4,610	0,000
Índice de Reputação	0,012	1,000	0,524	0,469	-0,724	0,469
ROA	0,109	0,000	34,200	0,000	5,848	0,000
<i>Market-to-Book</i>	0,172	0,000	49,428	0,000	7,031	0,000

**Fonte:** Dados da Thomson Reuters Eikon™, Revista Exame e B3. (2017). **Nota:** ROA – Retorno sobre o Ativo.

#### 4.3.2 Reputação Corporativa

Nessa seção são apresentados os resultados da relação entre os PGCG e a reputação corporativa das organizações. Para isso, foi utilizado um modelo de regressão logística ordenada, visto que a variável dependente da análise é *dummy* categórica. Foi realizado ainda testes de razão de verossimilhança, o Teste de Brant. De acordo com a Tabela 8, com base no teste Chi<sup>2</sup>, todos os modelos (com exceção do modelo ACP sem controles) são significativos à 1%, o que possibilita afirmar que os modelos estão adequados para explicar a relação.

Ao observar os Pseudo R<sup>2</sup> dos modelos sem as variáveis de controle para o índice normal e o índice ponderado, percebe-se que eles possuem uma capacidade explicativa da relação acima dos 19%. Quando considerado os modelos com os controles, a capacidade de explicação foi superior aos 34% em todos os modelos, ou seja, as variáveis presentes no modelo explicam cerca de 34% das variações da reputação corporativa das organizações brasileiras no período avaliado. No que se refere a correta classificação dos valores observados, todos os modelos apresentados podem prever acima dos 80% as observações de forma correta.

Ao analisar a relação das práticas gerenciais (Índice) com a reputação, verificou-se uma relação diretamente proporcional, na qual os coeficientes evidenciados foram significativos para todos os modelos – excetuando os modelos que usaram o ACP –, isso significa que quanto maior for o índice, aqui representando um parâmetro para uma controladoria/contabilidade gerencial de qualidade, maior será a reputação corporativa das organizações. Esse resultado está

de acordo com o que preconiza a estrutura dos PGCG, que colocam como uma das estratégias da controladoria a construção da reputação da organização (CGMA, 2014b).

Esta evidência corrobora a literatura, no sentido de que as companhias buscam tomar decisões que lhe garantam bons retornos, mas também preocupadas com o sinal que irão passar ao mercado e ao público interno (CALEGARI *et al.*, 2016; FOMBRUN; SHANLEY, 1990). O impacto de uma estratégia da organização, como o estilo da gestão pode apresentar efeitos significativos em como os membros internos enxergam e, conseqüentemente, a seus membros externos. Esse resultado foi identificado por Olmedo-Cifuentes e Martínez-León (2014) ao analisarem a reputação corporativa de empresas espanholas de auditoria.

Adicionalmente, os resultados também correspondem ao esperado de acordo com a Teoria Institucional, visto que as práticas gerenciais são formas de legitimar a organização, e conseqüentemente, cooperar à uma boa imagem da companhia com maior credibilidade e eficiência (CARRUTHERS, 1995). Assim como a Teoria do *Stewardship*, já que uma boa imagem organizacional é reflexo de uma boa gestão, o que incide sobre os que fazem parte da organização (AMARAL-BAPTISTA; KLOTZLE; MELO, 2011).

Com relação ao tamanho das organizações, esta apresentou problema de colinearidade com as demais variáveis, fazendo com que houvesse violação dos parâmetros do método utilizado, assim optou-se pela exclusão desta variável da relação.

Quanto à relação da expectativa de crescimento futuro, medida pelo *Market-to-book*, e a reputação das companhias brasileiras no período foi positiva e significativa, ou seja, quanto maior for a expectativa de crescimento da organização, maiores serão as chances de aumentar sua reputação corporativa. Esse resultado já era esperado, dada a impressão que o mercado possui, exercendo influência sobre a maneira como os demais membros enxergam a organização; o que é uma forma de sinalizar a qualidade da empresa a seus *stakeholders* (FOMBRUN; SHANLEY, 1990).

Ao analisar a internacionalização, verificou-se que empresas que negociam em outros mercados apresentam uma tendência de ter uma maior reputação corporativa, o que de acordo com a literatura já era esperado. Uma vez, que empresas tais empresas buscam explorar além das fronteiras do mercado local, visando retornos adicionais que lhe proporcionem uma maior competitividade no mercado (SPERS; WRIGHT, 2013; LUCA *et al.*, 2015).

No que se refere a performance, medida pelo ROA, a relação evidenciada foi diretamente proporcional como encontrado na literatura, visto que a reputação pode ser explicada em grande parte pelo desempenho econômico da organização. Esse resultado

corroborar aos encontrados por Roberts e Dowling (2002), Brammer e Pavelin (2006), Fombrun e Shanley (1990) e Luca *et al.* (2015).

O endividamento, por sua vez, obteve uma relação positiva nos modelos estimados com o índice e o índice ponderado; e uma relação negativa com o modelo ACP. Porém, apenas a estimação para o modelo do índice ponderado obteve significância estatística. Brammer e Pavelin (2006) encontraram que a reputação das organizações não são afetadas pelo grau de endividamento das companhias, corroborando aos modelos com o índice e o índice ACP.

Em síntese, os resultados apresentados para a reputação corporativas das organizações brasileiras no período analisado permitem inferir que as práticas e estratégias adotadas pela gestão, aqui mensuradas com base nas orientações dos PGCG, são capazes de auxiliar na determinação da reputação que a organização possui. Assim, como é explicitado pela CGMA em seu *framework*, onde a reputação é posta como uma área estratégica a ser observada pelas organizações (CGMA, 2014b).

Desse modo, com base nos resultados obtidos, a decisão tomada é de não rejeitar a hipótese número 1, de que empresas que possuam um maior índice dos princípios teriam uma maior reputação corporativa.

**Tabela 8** - Determinantes dos fatores relacionados a Reputação Corporativas das Organizações (2010 – 2016)

Variáveis	Sem Controles			Com Controles		
	Índice	Índice Ponderado	Índice ACP	Índice	Índice Ponderado	Índice ACP
Índice	6,006*** (0,329)	6,130*** (0,329)	0,006 (0,054)	5,240*** (0,379)	5,472*** (0,380)	-0,134** (0,062)
Tamanho	-	-	-	-	-	-
Endividamento	-	-	-	0,157 (0,103)	0,173* (0,103)	-0,097 (0,102)
<i>Market-to-Book</i>	-	-	-	0,120*** (0,024)	0,116*** (0,024)	0,137*** (0,021)
Internacionalização	-	-	-	3,266*** (0,196)	3,265*** (0,196)	4,119*** (0,190)
ROA	-	-	-	1,184** (0,583)	1,113* (0,591)	1,430*** (0,456)
Ponto de corte 1	5,439 (0,247)	5,523 (0,248)	1,594 (0,055)	5,818 (0,312)	5,980 (0,314)	2,365 (0,116)
Ponto de corte 2	6,950 (0,269)	7,046 (0,270)	2,882 (0,091)	8,009 (0,353)	8,189 (0,356)	4,398 (0,174)
LR Chi <sup>2</sup>	503,440	528,870	0,010	901,630	925,890	662,800
Teste Chi <sup>2</sup> (Prob)	0,000	0,000	0,913	0,000	0,000	0,000
Pseudo R <sup>2</sup>	0,188	0,198	0,000	0,345	0,354	0,254
McFadden's Adj R <sup>2</sup> :	0,186	0,195	-0,002	0,340	0,349	0,248
Classificação Correta	83,10%	83,20%	83,10%	85,60%	85,80%	86,50%
Obs	2394	2394	2394	2312	2312	2312

**Fonte:** Dados da Thomson Reuters Eikon™, Revista Exame e B3 (2017). **Notas:** (1) Erros-padrão entre parênteses. \*\*\*, \*\*, \* Estatisticamente significante ao nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente.

### 4.3.3 Desempenho Organizacional

Nessa seção são apresentados os resultados relativos a análise da relação entre as orientações propostas pelos PGCG e o desempenho organizacional das companhias brasileiras. Essa análise foi dividida em duas partes: a primeira com relação ao desempenho operacional das companhias representado pela variável ROA; e a segunda com relação ao desempenho de mercado representado pela variável *Market-to-Book*.

Os modelos foram estimados por meio de regressões múltiplas, pelos métodos de efeitos fixos e efeitos aleatórios, conforme as especificações dos testes: F de *Chow* (tem o propósito de orientar a escolha entre os estimadores do modelo *pooled* e Efeitos Fixos), Teste de *Breusch-Pagan* (orienta a escolha entre os estimadores do modelo *pooled* e Efeitos Aleatórios) e o Teste de *Hausman* (tem o propósito de orientar a escolha entre os estimadores do modelo Efeitos Fixos e Efeitos Aleatórios).

Além desses testes, foram estimados os testes de *Jarque Bera* para a normalidade, em que foi percebido que os dados não apresentam uma distribuição normal, porém, este pressuposto pode ser relaxado, em virtude do Teorema do limite central, o qual expressa que aumentando-se a mostra os dados tenderão a normalidade (BROOKS, 2014); o teste de VIF para multicolinearidade, em que verificou-se a ausência desse problema no conjunto das variáveis analisadas.

Quanto ao pressuposto da homocedasticidade dos dados, foram realizados os testes de *White* e *Wald*, observando-se assim, que o comportamento das variáveis é heterocedástico; e para autocorrelação, utilizou-se o teste de *Wooldridge*, evidenciando-se que os dados possuem autocorrelação de primeira ordem. Para corrigir estes problemas, os modelos foram estimados com a correção de Driscoll e Kraay (1998) para os erros padrões dos coeficientes estimados por efeitos fixos, sendo esses erros robustos à heterocedasticidade, correlação serial e correlação espacial; e com correção por *cluster* de Rogers (1993), que permite a estimação dos erros agrupados, para os modelos estimados por efeitos aleatórios.

Deste modo, de acordo com a Tabela 9, por meio dos testes F e  $\text{Chi}^2$  os modelos sem controles não foram significantes, portanto, não é rejeitada a hipótese de que pelo menos uma variável contribui para a explicação do modelo, ou seja, o modelo não está adequado para fornecer inferências seguras sobre a relação. Já os testes F e  $\text{Chi}^2$  para os modelos com variáveis de controle se mostram significativos, portanto podem ser considerados adequados para explicar o desempenho medido pelo ROA, seus  $R^2$  porém, apresentam uma capacidade explicativa muito pequena das variações da performance das organizações.

Ainda com base na Tabela 9, quando verificada a relação dos índices de informações gerenciais com o desempenho operacional, percebeu-se inicialmente que quando considerado apenas a variável de interesse e a dependente a relação verificada é negativa, mas não significativa. Porém, conforme foi acrescentado as variáveis de controle, tal relação é mantida e passa a ter significância estatística, sugerindo o oposto do que era esperado, que conforme as companhias tenham um maior controle nas suas práticas gerenciais, maior seria seu desempenho.

Esse resultado se repete também para a amostra que não considera as empresas do setor financeiro, porém com significância estatística apenas para o modelo cujo índice mensurado por meio do ACP. Tal resultado é oposto ao esperado pela literatura, visto que quanto maior a qualidade da controladoria e/ou contabilidade gerencial de uma organização, maior seria o desempenho organizacional da mesma. Assim, como é proposto pela estrutura apresentada pelo CGMA e pela literatura, em que as definições de estratégias e planejamento são de grande valia para a composição do desempenho, bem como, torná-lo consistente ao longo do tempo (CARROLL, 1982; CGMA, 2014b).

Uma possível justificativa, seria que as informações referentes as práticas gerenciais em alguns casos podem não apresentar clareza e relevância suficientes para auxiliar de forma tempestiva nas decisões financeiras tomadas pelas companhias. Assim, possivelmente as informações gerenciais teriam um maior impacto sobre medidas de desempenho não financeiras, tais como medidas relacionadas ao custo, inovação, satisfação dos clientes (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

Corroborando a essa perspectiva Ittner e Larcker (1997) e Simon *et al.* (2015), verificaram o impacto da qualidade das estratégias sobre medidas financeiras e não financeiras, e obtiveram uma relação positiva e significativa, percebeu-se ainda que o impacto sobre as medidas não financeiras são maiores do que nas financeiras. A justificativa encontrada pelos autores a respeito desse achado, foi de que companhias mais preocupadas com estratégias orientadas para a qualidade e para a inovação, atribuem mais peso para o desempenho não financeiro, ou seja, satisfação dos clientes, empregados, investidores, qualidade do serviço ou produto, etc.

Com relação às demais variáveis do modelo, percebeu-se que o tamanho das empresas apresentou uma relação diretamente proporcional ao desempenho, porém sem significância estatística tanto para a amostra completa como para aquela sem empresas financeiras. Isso significa dizer que empresas maiores tendem a ter maiores desempenhos em relação às outras empresas do mercado. Esse resultado foi oposto ao encontrado por Youndt *et al.* (1996),



Bomfim e Callado (2016b) e Ribeiro *et al.* (2017), uma vez que seus resultados demonstraram que as companhias apresentam menores taxas de retornos.

Já o crescimento das empresas evidenciou uma relação positiva e significativa com o desempenho das organizações, conforme o esperado, corroborando aos estudos de Bol (2011) e Brito, Brito e Morganti (2009). Dessa forma, verificou-se que assim como na literatura a taxa de crescimento da companhia sofre alterações conforme as mudanças na estratégias ou decisões operacionais da organização (CAO; MONTEZANO, 2016).

A variável endividamento obteve a relação esperada de acordo com a literatura, uma relação inversamente proporcional e significativa com a performance das companhias, ou seja, companhias com elevado grau de endividamento tendem a obterem menores retornos sobre os o capital investido na organização. Resultado corrobora ao encontrado por Bomfim e Callado (2016a), quanto ao endividamento, onde também foi obtido a relação inversa com relação ao desempenho das companhias.

Quanto à internacionalização, assim como esperado pela literatura, encontrou-se uma relação diretamente proporcional, sugerindo que empresas com abertura para negociações em outros mercados possuem uma maior performance organizacional. Esse o resultado é oposto ao encontrado por Andrade e Galina (2013), em que evidenciou uma relação negativa entre o desempenho da companhia e a internacionalização.

Assim, com base nas evidências apontadas pelas estimações realizadas, a decisão com relação a hipótese de que as companhias com maior observância das orientações dispostas pelos PGCG teriam um maior desempenho organizacional é de rejeição, visto que o resultado encontrado é oposto ao esperado e sugere que uma maior qualidade por parte da controladoria resultaria numa menor performance das empresas.

**Tabela 9** – Determinantes do desempenho operacional das companhias, medido pelo retorno sobre o ativo (2010 - 2016)

Variáveis	Sem controles			Com controles			Sem empresas Financeiras		
	Índice	Índice Ponderado	Índice ACP	Índice	Índice Ponderado	Índice ACP	Índice	Índice Ponderado	Índice ACP
Índice	-0,056 (0,037)	-0,055 (0,039)	-0,005 (0,008)	-0,047** (0,016)	-0,050** (0,016)	-0,016*** (0,003)	-0,026 (0,019)	-0,028 (0,016)	-0,016*** (0,003)
Tamanho	- (0,011)	- (0,011)	- (0,011)	-0,008 (0,011)	-0,008 (0,010)	-0,009 (0,010)	-0,015 (0,017)	-0,015 (0,017)	-0,014 (0,015)
Endividamento	- (0,007)	- (0,007)	- (0,007)	-0,053*** (0,007)	-0,053*** (0,007)	-0,053*** (0,008)	-0,055*** (0,008)	-0,055*** (0,008)	-0,054*** (0,008)
Crescimento	- (0,016)	- (0,016)	- (0,016)	0,049** (0,016)	0,049** (0,016)	0,049** (0,016)	0,040** (0,015)	0,040** (0,015)	0,040** (0,014)
Internacionalização	- (0,016)	- (0,016)	- (0,016)	0,052** (0,016)	0,053** (0,016)	0,045** (0,015)	0,050** (0,016)	0,051** (0,017)	0,044** (0,016)
Constante	0,005 (0,012)	0,004 (0,013)	-0,021 (0,027)	0,308 (0,232)	0,308 (0,226)	0,289 (0,215)	0,437 (0,368)	0,437 (0,358)	0,391 (0,317)
Teste Chi <sup>2</sup> /F	2,310	2,000	0,400	65,930	130,660	159,220	18,370	23,090	102,290
Teste Chi <sup>2</sup> /F (Prob)	0,179	0,207	0,527	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000
R <sup>2</sup> - Within	0,002	0,002	0,000	0,099	0,099	0,103	0,082	0,082	0,088
R <sup>2</sup> - Between	0,071	0,077	0,000	0,022	0,020	0,030	0,011	0,010	0,016
R <sup>2</sup> - Overall	0,046	0,050	0,000	0,045	0,043	0,055	0,028	0,028	0,037
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
LM de 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	0,914	0,000	0,000	0,019	0,000	0,000	0,009
Modelo	Fixo Robusto	Fixo Robusto	Aleatório	Fixo Robusto	Fixo Robusto	Fixo Robusto	Fixo Robusto	Fixo Robusto	Fixo Robusto
Obs	2313	2313	2313	1958	1958	1958	1655	1655	1655

**Fonte:** Dados da Thomson Reuters Eikon™ (2017). Notas: (1) Erros-padrão entre parênteses. (2) \*\*\*, \*\* Estatisticamente significante ao nível de 1% e 5%, respectivamente. (3) Erros-padrão estimados com correção para heterocedasticidade de Wald e autocorrelação de Wooldridge. (4) De acordo com o teorema do limite central e considerando que foram utilizadas 2343, 1959 e 1656 observações, o pressuposto da normalidade pode ser relaxado.

Assim como nos modelos especificados anteriormente, na estimação dos modelos voltados ao desempenho econômico das companhias realizou-se os testes F de *Chow*, *Breusch-Pagan* e *Hausman* para a especificação do modelo. Também realizou os testes dos pressupostos dos modelos *Jarque Bera*, *VIF*, *White*, *Wald* e *Wooldridge*. Os resultados destes testes obtidos para este modelo foram semelhantes ao encontrado para o ROA, sendo assim também foi utilizado para a correção dos problemas o *Driscoll* e *Kraay* e a estimação em *cluster*.

Para os resultados da relação entre as orientações dos PGCG e o desempenho econômico das companhias (Tabela 10), percebeu-se, de acordo com os Testes F e  $\text{Chi}^2$ , que todos os modelos (exceto o modelo sem controles com o Índice ACP) foram adequados para a explicação da relação proposta, ou seja, permite-se fazer inferências com significância estatística. Quanto aos  $R^2$  dos modelos estimados, tem-se uma capacidade explicativa das variações ocorridas na expectativa de crescimento mensurada pelo *Market-to-Book* muito pequena.

Ao contrário do resultado obtido para a performance operacional, os modelos propostos para o desempenho econômico evidenciaram uma relação positiva para todos os modelos (com e sem controles), e com significância estatística para os estimados com o Índice e o Índice ponderado. Portanto, as evidências obtidas são de que a maior qualidade da contabilidade gerencial aumenta as expectativas de crescimento das empresas, ou seja, cria valor para estas.

Estes resultados estão de acordo com o esperado pela literatura, em que o uso de práticas gerenciais mais adequadas pelas companhias contribuiriam para a performance organizacional, principalmente a criação de valor para os *stakeholders* (CGMA, 2014b). Esse achado corrobora ao encontrado por Zott e Amit (2008), ao evidenciarem que a construção das estratégias do modelo de negócios afetam a criação de valor das organizações. Tais evidências foram obtidas com 170 empresas norte-americanas e europeias.

Nesse ponto, os resultados indicam estarem relacionados com os objetivos da teoria institucional, visto que a identidade organizacional das empresas, construída e moldada sobre as rotinas e padrões adotados, busca um gerenciamento mais eficaz de seus processos (GUERREIRO *et al.*, 2005; SCAPENS, 1994). Assim, a contabilidade gerencial, nesse aspecto, é uma dessas rotinas e os princípios gerenciais são a maneira de moldá-las e melhorá-las e, conseqüentemente, gerarem mais valor para as companhias conforme demonstrado pela Tabela 10.

No que se refere às demais variáveis de controle, o tamanho da empresa demonstrou uma relação inversa com a criação de valor das companhias, foi significativo tanto na amostra completa como na amostra sem empresas financeiras. Esse resultado sugere que companhias maiores, por já abrangerem grande parte do mercado, possuem uma capacidade de crescimento

menor, quando comparada às empresas pequenas que tem um maior campo para a expansão. E nesse sentido, as expectativas de crescimento futuro e criação de valor por essas companhias são menores. Esse resultado corrobora ao encontrado por Youndt *et al.* (1996) e Silva Júnior e Martins (2017).

O endividamento das empresas apresentam a relação esperada, com o sinal negativo e significativo, assim como o resultado anterior evidenciado pela Tabela 9. Isso reflete a propensão que o aumento do endividamento tem de aumentar os riscos da companhia e, conseqüentemente, seu custo de capital próprio, impactando assim, sobre o performance da companhia e sua criação de valor. Tais achados são comuns aos evidenciados por Sheikh e Wang (2013) no mercado paquistanês para as relações da estrutura de capital e a performance das companhias não financeiras.

Semelhante ao resultado evidenciado para o ROA, o crescimento e a internacionalização também apresentam uma relação positiva e significativa, como se esperava. Essas evidências coadunam a 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 criação de valor.

Deste modo, as estimações propostas fornecem evidências que dão embasamento para a não rejeição da hipótese 3, que expressava uma relação positiva entre os princípios globais de contabilidade gerencial e a criação de valor por parte das organizações. Ou seja, o uso de práticas de contabilidade gerencial mais adequadas, buscando a melhoramento do gerenciamento dos recursos disponíveis, com integração de todas as partes da organização colabora para a criação de valor das organizações.

**Tabela 9** - Determinantes do desempenho econômico das companhias, medido pelo *Market-to-book* (2010 - 2016)

Variáveis	Sem controles			Com controles			Sem empresas Financeiras		
	Índice	Índice Ponderado	Índice ACP	Índice	Índice Ponderado	Índice ACP	Índice	Índice Ponderado	Índice ACP
Índice	1,183** (0,476)	1,202** (0,441)	0,037 (0,080)	0,993** (0,393)	0,932** (0,310)	-0,016 (0,046)	1,161** (0,394)	1,084*** (0,313)	0,041 (0,058)
Tamanho	-	-	-	-0,417*** (0,110)	-0,408*** (0,108)	-0,325** (0,113)	-0,557*** (0,122)	-0,547*** (0,119)	-0,456** (0,135)
Endividamento	-	-	-	-0,150*** (0,043)	-0,147** (0,046)	-0,127** (0,050)	-0,195*** (0,053)	-0,191*** (0,056)	-0,168** (0,069)
Crescimento	-	-	-	0,222** (0,081)	0,222** (0,080)	0,207** (0,082)	0,209*** (0,059)	0,210*** (0,058)	0,196** (0,060)
Internacionalização	-	-	-	0,496*** (0,114)	0,483*** (0,119)	0,549*** (0,108)	0,520*** (0,103)	0,506*** (0,103)	0,596*** (0,102)
Constante	0,832*** (0,192)	0,827*** (0,179)	1,460*** (0,112)	10,073*** (2,284)	9,928*** (2,262)	8,646*** (2,361)	13,041*** (2,564)	12,868*** (2,540)	11,528*** (2,870)
Teste Chi <sup>2</sup> /F	6,180	7,430	0,210	88,930	74,690	78,470	91,280	77,570	116,940
Teste Chi <sup>2</sup> /F (Prob)	0,047	0,034	0,646	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
R <sup>2</sup> - Within	0,004	0,005	0,000	0,012	0,012	0,009	0,016	0,016	0,012
R <sup>2</sup> - Between	0,087	0,092	0,009	0,001	0,001	0,009	0,010	0,010	0,023
R <sup>2</sup> - Overall	0,055	0,058	0,004	0,000	0,000	0,002	0,001	0,001	0,007
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
LM de Breusch-Pagan	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Hausman	0,019	0,016	0,105	0,002	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000
Modelo	Fixo Robusto	Fixo Robusto	Aleatório	Fixo Robusto	Fixo Robusto	Fixo Robusto	Fixo Robusto	Fixo Robusto	Fixo Robusto
Obs	2343	2343	2343	1959	1959	1959	1656	1656	1656

**Fonte:** Dados da *Thomson Reuters Eikon*<sup>TM</sup> (2017). Notas: (1) Erros-padrão entre parênteses. (2) \*\*\*, \*\*, \* Estatisticamente significativa ao nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente. (3) Erros-padrão estimados com correção para heterocedasticidade de Wald e autocorrelação de Wooldridge. (4) De acordo com o teorema do limite central e considerando que foram utilizadas 2343, 1959 e 1656 observações, o pressuposto da normalidade pode ser relaxado.

#### 4.3.3.1 Análise do desempenho por setor

Com o objetivo de verificar se características da estrutura organizacional e da atividade operacional das companhias podem interferir nas relações estudadas, decidiu-se analisar de forma separada por setor a relação dos PGCG com o desempenho das empresas. Os setores foram utilizados de acordo com a classificação da *Thomsom Reuters*, são eles: Financeiro, Utilidades, Energia, Materiais Básicos, Consumo Cíclico, Consumo não Cíclico, Saúde, Indústria, Tecnologia e Telecomunicações.

Assim, ao analisar a relação das informações gerenciais, mensuradas de acordo com os PGCG, e o desempenho das companhias por setor, percebe-se que há comportamentos distintos do encontrado pela amostra geral. Quando observado o desempenho operacional medido pelo ROA, tem-se que existem relações negativas para os setores: financeiro (significativa para o índice ponderado), indústria e telecomunicações (significativa para todos), o que corresponde ao resultado encontrado pelo modelo geral, e é oposto ao esperado pela literatura.

Já as relações encontradas para os setores de utilidades, telecomunicações e saúde demonstraram uma relação positiva e significativa para a proposta, o que corrobora a literatura, visto que se espera efeitos positivos gerados pela maior qualidade da gestão das organizações. Quanto aos demais setores, como energia, materiais básicos, consumo cíclico e não cíclico e o setor de tecnologia, não evidenciaram relações significativas para a análise.

Para o desempenho medido pelo *Market-to-book*, também percebeu-se relações positivas e significativas para os setores de utilidades e saúde, esse resultado é comum ao encontrado pela amostra completa (Tabela 10). Os setores financeiro e de energia apresentaram relações negativas, mas significativas apenas para o índice ACP, assim como para o ROA. Os demais setores não obtiveram significância estatística.

Assim, percebe-se que a forma como as empresas se constituem e atuam pode interferir na forma como elas observam e no grau de impacto que as informações gerenciais se relacionam à sua *performance* organizacional. Esses resultados corroboram ao encontrado por (CARVALHO *et al.*, 2017).

**Tabela 10** – Resultados das estimações do desempenho das companhias por setor (2010 - 2016)

Setores	Estimativas	ROA			Market-to-Book		
		Índice	Índice Ponderado	Índice ACP	Índice	Índice Ponderado	Índice ACP
Financeiro (303)	Coef.	-0,071	-0,098**	-0,015	0,695	0,651	-0,315***
	Teste Chi <sup>2</sup> /F	95,09***	90,97***	52,63***	22,67***	22,61***	23,90***
	R <sup>2</sup> - <i>Within</i>	0,266	0,270	0,271	0,010	0,010	0,030
	Modelo	Aleatório	Aleatório	Fixo	Aleatório	Aleatório	Fixo
Utilidades (318)	Coef.	0,085***	0,095***	0,002	1,895***	2,001***	-0,106
	Teste Chi <sup>2</sup> /F	114,63***	423,28***	4,07*	5051,11***	688,87***	4,340
	R <sup>2</sup> - <i>Within</i>	0,249	0,250	0,245	0,048	0,054	0,019
	Modelo	Fixo	Fixo	Fixo	Fixo	Fixo	Aleatório
Energia (55)	Coef.	0,199	0,202	-0,019	-0,269	-0,383	-0,594***
	Teste Chi <sup>2</sup> /F	948,48***	952,13***	2499,76***	-	-	110,62***
	R <sup>2</sup> - <i>Within</i>	0,371	0,368	0,368	0,331	0,331	0,397
	Modelo	Aleatório	Aleatório	Aleatório	Fixo	Fixo	Aleatório
Materiais Básicos (208)	Coef.	0,010	0,029	-0,02*	-0,401	-0,153	0,052
	Teste Chi <sup>2</sup> /F	1693,21***	603,93***	158,18***	15,30***	13,75**	8,980
	R <sup>2</sup> - <i>Within</i>	0,219	0,219	0,235	0,007	0,007	0,009
	Modelo	Fixo	Fixo	Fixo	Aleatório	Aleatório	Aleatório
Consumo não cíclico (217)	Coef.	0,052	0,046	-0,012	1,806*	1,524	-0,105
	Teste Chi <sup>2</sup> /F	9,230	9,180	7,610	15,25***	12,73**	7,770
	R <sup>2</sup> - <i>Within</i>	0,024	0,025	0,032	0,026	0,023	0,024
	Modelo	Aleatório	Aleatório	Aleatório	Aleatório	Aleatório	Aleatório
Consumo Cíclico (390)	Coef.	0,015	-0,008	-0,017	1,207	1,108	0,399
	Teste Chi <sup>2</sup> /F	-	-	-	1,470	1,460	1,930
	R <sup>2</sup> - <i>Within</i>	0,081	0,082	0,083	0,046	0,045	0,052
	Modelo	Aleatório	Aleatório	Aleatório	Fixo	Fixo	Fixo
Saúde (50)	Coef.	0,043**	0,030	-0,006	5,608***	5,334***	-0,064
	Teste Chi <sup>2</sup> /F	6,40**	5,23**	5,49**	82,39***	55,37***	0,870
	R <sup>2</sup> - <i>Within</i>	0,211	0,204	0,200	0,432	0,416	0,136
	Modelo	Fixo	Fixo	Fixo	Fixo	Fixo	Fixo
Indústria (329)	Coef.	-0,188**	-0,121*	-0,021***	-0,873	-0,954	-0,016
	Teste Chi <sup>2</sup> /F	48,83***	46,07**	339,78***	11,61***	14,26***	16,6***
	R <sup>2</sup> - <i>Within</i>	0,095	0,084	0,0874	0,033	0,033	0,031
	Modelo	Fixo	Fixo	Fixo	Fixo	Fixo	Fixo
Tecnologia (55)	Coef.	0,070	0,055	-0,029	-2,809	-1,191	-0,297
	Teste Chi <sup>2</sup> /F	-	-	6,10**	57,56***	-	33,36***
	R <sup>2</sup> - <i>Within</i>	0,065	0,065	0,112	0,317	0,239	0,289
	Modelo	Aleatório	Aleatório	Fixo	Fixo	Aleatório	Fixo
Telecomunicações (33)	Coef.	-0,073*	-0,073**	-0,015**	2,225	2,066	0,415
	Teste Chi <sup>2</sup> /F	8,68***	8,91**	14,19**	3,87***	3,7***	5,73***
	R <sup>2</sup> - <i>Within</i>	0,592	0,594	0,601	0,335	0,334	0,338
	Modelo	Newey	Newey	Newey	Pooled	Pooled	Pooled

**Fonte:** Dados da Thomson Reuters Eikon™ (2017). ROA – Retorno sobre o Ativo; Notas: (1) \*\*\*, \*\*, \* Estatisticamente significativa ao nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente. (2) Erros-padrão estimados com correção para heterocedasticidade de *Wald* e autocorrelação de *Wooldridge*. (3) De acordo com o teorema do limite central o pressuposto da normalidade pode ser relaxado. (4) Os modelos foram estimados com todas variáveis de controle (Tamanho, endividamento, crescimento e internacionalização).

Como síntese dos resultados encontrados por meio da análise da relação que as práticas gerenciais, mensuradas com base na estrutura dos PGCG, e o desempenho e reputação, percebeu-se que a contabilidade gerencial de fato reflete suas ações em várias esferas das organizações.

O Quadro 5 apresenta o resumo dos resultados encontrados pelo estudo, no qual a hipótese 1 não foi rejeitada, corroborando a literatura vigente, na qual a contabilidade gerencial, pode realmente auxiliar na construção de uma reputação corporativa das organizações, desenvolvendo a imagem da companhia de acordo com as suas necessidades. Já as evidências encontradas frente ao desempenho rejeitaram a hipótese 2, relativa ao desempenho das companhias, na qual não houve a confirmação de que as práticas gerenciais são capazes de explicar as variações do desempenho organizacional. Quanto à hipótese 3, a decisão tomada foi de não rejeição, uma vez que uma boa contabilidade gerencial pode impactar positivamente no desempenho de mercado medido pelo *Market-to-book*. Além disso, pode representar um aumento das expectativas de crescimento futuro e, conseqüentemente, de criação de valor por parte das organizações.

**Quadro 5** - Resumo das decisões tomadas para as hipóteses do estudo

Hipóteses	Sinal Esperado	Sinal Obtido	Significância Obtida	Resultados
H1	+	+	Significante	Não Rejeita
H2	+	-	Significante	Rejeita
H3	+	+	Significante	Não Rejeita

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2017).

De modo geral, os achados do estudo ressaltam a importância de buscar uma prática melhor da gestão, ou seja, fazer uso de condutas e instrumentos, que promovam a eficiência e eficácia da organização. A busca por uma gestão, que permita que as empresas se mantenham competitivas no mercado.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a efetividade da contabilidade gerencial nas decisões tomadas pelas companhias, e nos rumos para os quais esta pode direcionar a organização é que reflete a respeito da qualidade e na melhoria das ferramentas e processos desta área organizacional. Preocupados com isso, a CGMA apresentou uma estrutura com orientações que as organizações poderiam observar, como forma de melhorar a qualidade de sua controladoria.

Nesse sentido, desenvolveu-se o problema da pesquisa, tomando como base, os elementos gerenciais descritos por essas orientações. Pretendeu-se analisar a relação das práticas gerenciais das companhias brasileiras sobre suas reputações corporativas e seus desempenhos organizacionais.

Inicialmente, foi composto um índice com base nas informações gerenciais expressas nos relatórios evidenciados pelas companhias, que seria a *proxy* utilizada para mensuração das boas práticas de contabilidade gerencial utilizadas pelas companhias. Esse índice expressou que, para a amostra e o período analisado, as companhias adotam cerca de 53% das práticas consideradas importantes para a gestão da organização. Esse resultado foi positivo, ainda mais quando considerado, que tal percentual foi aumentando nos últimos anos, chegando a atingir 57% em 2016.

Nesse sentido, é possível visualizar essas práticas gerenciais como uma rotina por parte das empresas, principalmente, pelo fato que o índice apresenta poucas variações no períodos e todas de forma crescente. Esse resultado, se encaixa na perspectiva da teoria institucional, que enxerga o sistema gerencial como uma importante rotina organizacional (SCAPENS, 1994).

Sequencialmente, foi composto o índice de reputação corporativa das organizações. Esse índice foi constituído com base em informações socioambientais, por meio da carteira do ISE, e com informações econômicas, por meio da revista exame maiores e melhores. O resultado obtido foi de um índice médio para o período de 0,22, ou seja, a grande parte das empresas que fizeram parte da amostra não atenderam os três quesitos de reputação estabelecidos.

Para responder os demais objetivos, foram realizadas análises utilizando modelos de regressões com dados em painel desbalanceado, estimados tanto pelo modelo logit ordenado (para a reputação corporativa) quanto por efeitos fixos e aleatórios (para o desempenho organizacional). Os resultados evidenciaram que as práticas gerenciais expressam uma relação positiva com a reputação corporativa das companhias, ou seja, uma maior reputação da

organização, pode ser reflexo de decisões estratégicas traçadas com o apoio da contabilidade gerencial destas companhias.

Destarte, os resultados refletem o esperado de acordo com a Teoria Institucional, visto que as práticas gerenciais são formas de legitimar a organização, e conseqüentemente, construir a imagem da companhia com maior credibilidade e eficiência (CARRUTHERS, 1995). Bem como, a teoria dos *stewardship*, considerando que uma boa imagem organizacional é reflexo de uma boa gestão; o que incide sobre os que fazem parte da organização (AMARAL-BAPTISTA; KLOTZLE; MELO, 2011).

No tocante aos resultados evidenciados para a performance organizacional, observada na esfera operacional, obteve-se uma relação negativa entre o uso de boas práticas gerenciais e o desempenho das companhias. Esse achado é oposto ao que esperava-se, posto que a literatura expressa que a função da contabilidade gerencial é fornecer estratégias capazes de auxiliar no crescimento da organização (CGMA, 2014b).

Já para a esfera de mercado a relação obtida foi positiva e significativa, afirmando, portanto, o que é proposto pela estrutura do CGMA, no qual as práticas gerenciais das organizações são fundamentais na criação de valor das companhias. Corroborando a teoria institucional, em razão de a identidade organizacional das empresas, construída e moldada sobre as rotinas e padrões adotados, busca um gerenciamento mais eficaz de seus processos (GUERREIRO *et al.*, 2005; SCAPENS, 1994). Bem como, a teoria do *stewardship*, em que a construção de uma boa base dos relacionamentos organizacionais pode contribuir para a criação de valor da entidade.

No que concerne ao tamanho das companhias, percebeu que empresas maiores possuem menores retornos. Uma possível justificativa para esse resultado, seria que empresas maiores, geralmente, possuem uma perspectiva de crescimento menor, em virtude de seu campo de expansão ser mais reduzido devido às suas proporções. Esse achado corrobora a Bomfim e Callado (2016b).

Para o crescimento, foi verificado que há um efeito positivo em sua performance, ou seja, empresas com maiores taxas de crescimento tendem a gerar uma maior expectativa no mercado, o que pode contribuir para o seu desempenho. O crescimento é uma forma natural de aumentar o desempenho, bem como a criação de valor das empresas.

Quanto a internacionalização das empresas, obteve-se uma relação positiva para com a reputação corporativa, uma vez que, empresas com expansão de suas negociações em mercados internacionais, possivelmente, possuem uma maior visibilidade para empresa. Do mesmo modo que a necessidade de ela se adaptar a novas regras e padrões internacionais, o que pode melhorar

a sua gestão e controle interno. Os efeitos no desempenho organizacional também foram positivos, porém não foram significativos.

Logo, pode-se destacar como contribuições do estudo para área acadêmica as evidências obtidas com relação aos princípios gerenciais, que podem auxiliar as empresas na tomada de decisão, aliado à adoção de práticas gerenciais que afetem tanto a reputação quanto a performance das companhias estudadas. Adicionalmente, contribui com o mercado, quando buscou destacar a apresentação de uma estrutura voltada, de forma específica, à controladoria e às decisões gerenciais, que auxiliam na escolha de ferramentas que causem impactos positivos sobre os resultados e imagem no mercado.

Importante destacar que os resultados obtidos podem sofrer influências quanto às limitações da pesquisa, como a subjetividade na construção dos índices, embora tenha-se testado o mesmo de várias formas, a mensuração da contabilidade gerencial realizada apenas por fontes secundárias, pode ser considerada como um fator limitador da sua capacidade explicativa. Bem como a subjetividade na interpretação da análise, que exige em grande parte a capacidade de julgamento do pesquisador.

Assim, espera-se para estudos futuros, propostas que tentem capturar o impacto das práticas gerenciais sobre outros aspectos das organizações, como, por exemplo, a gestão informacional das companhias, nas atividades referentes aos controles internos, desenvolvimento de estratégias, entre outros. E também o uso de outras metodologias para a mensuração dessas informações, como o uso de questionários ou entrevistas, para verificar a qualidade dos sistemas gerenciais, ou uso de outras *proxies* para a mensuração da reputação corporativa.

## REFERÊNCIAS

- AILLÓN, Humberto S.; SILVA, Júlio O. da; PINZAN, Anderson F.; WUERGES, Artur F. E. Análise das informações por segmento : divulgação de informações gerenciais pelas empresas brasileiras. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 19, p. 33–48, 2013.
- ALMATROOSHI, Bashaer; SINGH, Sanjay K.; FAROUK, Sherine. Determinants of organizational performance: a proposed framework. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 6, p. 844–859, 2016.
- ALMEIDA, Filipe J. R. de. Ética e desempenho social das organizações: Um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 105–125, 2007.
- AMARAL-BAPTISTA, Marcio A.; KLOTZLE, Marcelo C.; MELO, Maria A. C. de. CEO Duality and Firm Performance in Brazil: Evidence from 2008. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 5, n. 1, p. 24–37, 2011.
- ANDRADE, Alisson M. F. de; GALINA, Simone V. R. Efeitos da Internacionalização sobre o Desempenho de Multinacionais de Economias em Desenvolvimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 2, p. 239–262, 2013.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**, 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.
- ATHANASSAKOS, George. Value-based management, EVA and stock price performance in Canada. **Management Decision**, v. 45, n. 9, p. 1397–1411, 2007.
- BAINES, Annette; LANGFIELD-SMITH, Kim. Antecedents to management accounting change: A structural equation approach. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 7–8, p. 675–698, 2003.
- BANDEIRA, Matheus T. da S. S.; GÓIS, Alan D.; LUCA, Márcia M. M. de; VASCONCELOS, Alessandra C. de. Reputação Corporativa Negativa e o Desempenho Empresarial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 9, n. 24, p. 71–83, 2015.
- BLACK, E.L.; CARNES, T.A.; RICHARDSON, V.J. The market valuation of corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 3, n. 1, p. 31–42, 2000.
- BOL, Jasmijn C. The determinants and performance effects of managers' performance evaluation biases. **Accounting Review**, v. 86, n. 5, p. 1549–1575, 2011.
- BOMFIM, Emanuel T. do; CALLADO, Aldo L. C. Análise do Desempenho Econômico-Financeiro de Empresas Brasileiras que Realizaram Operações de Fusões e de Aquisições. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 45, p. 79–95, 2016a.
- BOMFIM, Emanuel T. do; CALLADO, Aldo L. C. Análise dos Efeitos Provocados pelas Operações de Fusões e Aquisições no Desempenho Econômico-Financeiro de Empresas Brasileiras. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, v. 27, n. 83, p. 105–123, 2016b.

BORITZ, J. Efrim; CARNAGHAN, Carla. Competence-based Education and Assessment in the Accounting Profession in Canada and the USA. In: SWITZERLAND, SPRINGER INTERNATIONAL PUBLISHING (Org.). . **Competence-based Vocational and Professional Education, Technical and Vocational Education and Training: Issues, Concerns and Prospects**. [S.l: s.n.], 2017. p. 273–296.

BORKER, David R. Gauging the Impact of Country-Specific Values on the Acceptability of Global Management Accounting Principles. **European Research Studies**, v. XIX, n. 1, p. 149–164, 2016a.

BORKER, David R. Global management accounting principles and the worldwide proliferation of IFRS. **The Business and Management Review**, v. 7, n. 3, p. 258–267, 2016b.

BRAMMER, S; PAVELIN, S. Corporate reputation and social performance: The importance of fit. **The Journal of Management Studies**, v. 43, n. 3, p. 435–456, 2006.

BRITO, Eliane P. Z.; BRITO, Luiz A. L.; MORGANTI, Fábio. Inovação e o desempenho empresarial: Lucro ou crescimento? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 8, n. 1, 2009.

BROOKS, C. **Introductory Econometrics for Finance**. 3<sup>rd</sup> ed. Cambridge University Press, 2014.

BURNS, John; SCAPENS, Robert W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 3–25, 2000.

Disponível em:

<[http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500599901191%5Cnhttp://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MiamiImageURL&\\_cid=272486&\\_user=8044648&\\_pii=S1044500599901191&\\_check=y&\\_origin=article&\\_zone=toolbar&\\_coverDate=2000-Mar-31&view=c&originContent](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500599901191%5Cnhttp://www.sciencedirect.com/science?_ob=MiamiImageURL&_cid=272486&_user=8044648&_pii=S1044500599901191&_check=y&_origin=article&_zone=toolbar&_coverDate=2000-Mar-31&view=c&originContent)>.

CALEGARI, Izabela P.; GONÇALVES, Rodrigo de S.; SERRANO, André L. M.; RODRIGUES, Jomar M. Effects of Corporate Reputation in the Cost of Equity on Brazilian Listed Companies. **Revista Universo Contábil**, p. 178–198, 2016.

CAO, Teresa R.; MONTEZANO, Roberto M. da S. Initial Public Offering and Performance of Brazilian Firms. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 6, n. 2, p. 160–178, 2016.

CARDOSO, Vanessa I. da C.; LUCA, Márcia M. M. de; GALLON, Alessandra V. Reputação Corporativa e o Disclosure Socioambiental de Empresas Brasileiras. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 2, p. 26–44, 2014.

CARROLL, Peter J. The Link Between Performance and Strategy. **The Journal of Business Strategy**, v. 2, n. 4, p. 3–20, 1982.

CARRUTHERS, Bruce G. Accounting, ambiguity, and the new institutionalism. **Accounting, Organizations and Society**, v. 20, n. 4, p. 313–328, 1995.

CARVALHO, Filipe P. de; MAIA, Vinícius M.; LOUZADA, Luiz C.; GONÇALVES, Márcio A. Desempenho Setorial de Empresas Brasileiras: Um Estudo Sob a Ótica do ROE, Q de Tobin e Market to Book. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 1, p. 149–163, 2017.

CGMA, CHARTERED GLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTANT. **CGMA Competency Framework**. New York: AICPA; CIMA, 2014a.

CGMA, CHARTERED GLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTANT. **Essential Tools for Management Accountants: the tools and techniques to support sustainable business success**. New York: AICPA; CIMA, 2013.

CGMA, CHARTERED GLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTANT. **Princípios globais de contabilidade gerencial: contabilidade gerencial eficaz: melhorando as decisões e construindo organizações de sucesso**. Tradução de Luiz Roberval Vieira Goes. Nova York: AICPA; CIMA, 2014b.

DAUM, J. H. Draft for a proposal of cooperation between European controlling / management accounting associations in order to establish “**International Controlling / Management Accounting Standards**”. . [S.l: s.n.], 2006.

DAVIS, J. H; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON, L. Toward a Stewardship Theory of Management. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 20–47, 1997.

DONALDSON, L.; DAVIS, J. H. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. **Australian Journal of Management**, v. 16, n. 1, p. 49–64, 1991.

DRISCOLL, J. C.; KRAAY, A. C. Consistent Covariance Matrix Estimation with Spatially Dependent Panel Data. **Review of Economics and Statistics**, p. 549–560, 1998.

ESPEJO, Márcia M. dos S. B.; DACIÊ, Franciele do P. Redução da assimetria informacional sob a ótica do controle gerencial: discussão sobre práticas em empresas transparentes. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 27, n. 72, p. 378–392, 2016.

ESPEJO, Márcia M. dos S. B.; VON EGGERT, Neusa S. Why has not it worked? An empirical application of the extended Burns and Scapens’ framework within the implementation of a controlling department. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 28, n. 73, p. 43–60, 2017.

EXAME. **Melhores e Maiores: as 1000 maiores empresas do Brasil**, São Paulo: Abril, 2016.

FELDMAN, Percy M.; BAHAMONDE, Rolando A.; BELLIDO, Isabelle V. A new approach for measuring corporate reputation. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 1, p. 53–66, 2014.

FERNÁNDEZ, Leslier V.; JARA-BERTIN, Mauricio; VILLEGAS, Pineaur F. Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 3, p. 329, 2015.

FOMBRUN, Charles; SHANLEY, Mark. What’s in a Name? Reputation Building and

Corporate Strategy. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 33–5, 1990.

FOMBRUN, Charles J. List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings. **Corporate Reputation Review**, v. 10, n. 2, p. 144–153, 2007. Disponível em: <<http://proxygsu-ken1.galileo.usg.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25811775&site=ehost-live&scope=site%5Chttp://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/palgrave.crr.1550047>>.

FREZATTI, Fábio; BIDO, Diógenes de S.; CRUZ, Ana P. C. da; MACHADO, Maria J. de C. A Estrutura de Artefatos de Controle Gerencial no Processo de Inovação : Existe Associação com o Perfil Estratégico? **Brazilian Business Review**, n. 19, p. 129–156, 2015.

FREZATTI, Fábio; AGUIAR, Andson; WANDERLEY, Cláudio de A.; MALAGUEÑO, Ricardo. A Pesquisa em Contabilidade Gerencial no Brasil: Desenvolvimento, Dificuldades e Oportunidades. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 1, p. 47–68, 2015.

FREZATTI, Fábio; AGUIAR, Andson B. de; GUERREIRO, Reinaldo. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, n. 44, p. 9–22, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GMIŃSKA, Renata; JAWORSKI, Jacek. Global Management Accounting Principles - CGMA. Origins - Structure - Contents. **Rachunek kosztów, rachunkowość zarządcza i controlling**, n. 389, p. 119–129, 2015.

GONÇALVES, Rodrigo de S.; MEDEIROS, Otávio R. de; NIYAMA, Jorge K.; WEFFORT, Elionor F. J. Social Disclosure e Custo de Capital Próprio em Companhias Abertas no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 24, n. 62, p. 113–124, 2013.

GRAY, Dahli; IRONS, Patrice. Managers' Opinions of Management Accountants' Competency Skills and Personal Qualities. **World Journal of Business and Management**, v. 2, n. 1, p. 33–40, 2016.

GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, Fábio; LOPES, Alexsandro B.; PEREIRA, Carlos A. O Entendimento da Contabilidade Gerencial sob a Ótica da Teoria Institucional. **Revista Organizações & Sociedades**, v. 12, n. 35, p. 91–106, 2005.

GUPTA, Vijay K.; SIKARWAR, Ekta. Value Creation of EVA and Traditional Accounting Measures : Indian Evidence. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 4, p. 436–459, 2016.

HOTELLING, H. 1933. Analysis of a complex of statistical variables into principal components. **Journal of Educational Psychology** 24: 417–441, 498–520, 1933.

ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David. F. Are Non-Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. **Journal of Accounting Research**, v. 36, n. 3, p. 1–35, 1998.

ITTNER, Christopher D; LARCKER, David F; RAJAN, Madhav V. The Choice Measures Bonus of in Performance Annual Contracts. **The Accounting Review**, v. 72, n. 2, p. 231–255, 1997.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, Robert S. **Relevance lost** – The rise and fall of management accounting. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1987. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=e-ZTdcG7QcUC&oi=fnd&pg=PR11&dq=relevance+lost+johnson+and+kaplan&ots=tTH-npg61y&sig=LyXjfCvq\\_Dm3UNyhqcq1DYp\\_fG0#v=onepage&q=relevance%20lost%20johnson%20and%20kaplan&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=e-ZTdcG7QcUC&oi=fnd&pg=PR11&dq=relevance+lost+johnson+and+kaplan&ots=tTH-npg61y&sig=LyXjfCvq_Dm3UNyhqcq1DYp_fG0#v=onepage&q=relevance%20lost%20johnson%20and%20kaplan&f=false)>. Acesso em: 31 de março de 2017.

KAPLAN, Robert S. Manufacturing new performance : A for managerial challenge accounting. **The Accounting Review**, v. 58, n. 4, p. 686–705, 1983.

KAPLAN, Robert S. The Evolution of Management Accounting. **The Accounting Review**, v. 59, n. 3, p. 390–418, 1984.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: Como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=dal7HSO5P9sC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=dal7HSO5P9sC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em 28 de outubro de 2016.

KONSTA, K.; PLOMARITOU, E. Key Performance Indicators (KPIs) and Shipping Companies Performance Evaluation: The Case of Greek Tanker Shipping Companies. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 10, p. 142–155, 2012.

LIMA, Emanuel M.; ESPEJO, Márcia B.; PEREIRA, Carlos A.; FREZATTI, Fábio. As Respostas do GECON às Críticas do Relevance Lost. **Revista Contabilidade Vista Revista**, v. 22, n. 11, p. 177–200, 2011.

LOPES, Artur C.; LUCA, Márcia M. M. de; GÓIS, Alan D.; VASCONCELOS, Alessandra C. Disclosure Socioambiental, Reputação Corporativa e Criação de Valor nas Empresas listadas na BM&FBovespa. **Revista Ambiente Contábil**, v. 9, n. 1, p. 364–382, 2017.

LUCA, Marcia M. M. de; GÓIS, Alan D.; ALMEIDA, Tatiana A.; LIMA, Patrícia A. M.; SILVA, Renam M. da. Reputação do diretor-executivo e desempenho nas companhias abertas da América Latina. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 36, n. 1, p. 65–84, 2017.

LUCA, Márcia M. M. de; GÓIS, Alan D.; COSTA, Juliana A.; MAIA, Ana J. R. Reputação Corporativa e a Criação de Riqueza nas Empresas Listadas na BM&FBovespa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 51–63, 2015.

MACÊDO, João M. A.; CORDEIRO, Josimar F.; PEREIRA, Luiz A. C.; FILHO, José F. R.; TORRES, Umbelina C. L.; LOPES, Jorge Expedito de Gusmão. Responsabilidade social e



reputação corporativa: uma investigação sobre a percepção dos stakeholders numa concessionária de energia elétrica nordestina. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 11, p. 69–86, 2011.

MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. 2ªed. Lisboa: Sílabo, 2003.

MASZTALERZ, Marek. GLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTING PRINCIPLES – Emperor's New Clothes? **Performance Measurement and Management**, n. 345, p. 57–65, 2014.

MASZTALERZ, Marek. Why Narratives in Accounting? **Quantitative Methods in Accounting and Finance**, n. 423, p. 99–107, 2016.

MICHELON, Giovanna. Sustainability Disclosure and Reputation: A Comparative Study. **Corporate Reputation Review**, v. 14, n. 14, p. 79–96, 2011. Disponível em: <[www.palgrave-journals.com/crr/](http://www.palgrave-journals.com/crr/)>.

NEELY, A; GREGORY, M; PLATTS, K. Performance measurement system design - A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80–116, 1995.

OLMEDO-CIFUENTES, Isabel; MARTÍNEZ-LEÓN, Inocencia M. Influence of management style on employee views of corporate reputation. Application to audit firms. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 17, n. 4, p. 223–241, 2014.

PEARSON, K. On lines and planes of closest fit to systems of points in space. **Philosophical Magazine**, Series 62: 559–572, 1901.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patricia; BACK, Léa. Modelo de negócios com impacto social. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209–225, 2016.

PHILIPPE, Déborah; DURAND, Rodolphe. The Impact of Norm-Conforming Behaviors on Firm Reputation. **Strategic Management Journal**, v. 32, p. 969–993, 2011.

PONTIFF, Jeffrey; SCHALL, Lawrence D. Book-to-market ratios as predictors of market returns. **Journal of Financial Economics**, v. 49, n. 2, p. 141–160, 1998.

RIBEIRO, Flávio; ALVES, Thays A.; TAFFAREL, Marines; MENON, Gelson. Responsabilidade Social Corporativa E O Desempenho Financeiro No Setor De Energia Elétrica: Um Estudo Com Modelo De Dados Em Painéis. **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 99, 2017.

ROBERTS, Peter W.; DOWLING, Grahame R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 12, p. 1077–1093, 2002.

ROCHA, Adilson C. da; SOUZA, Eloir T. A. de; CERETTA, Gilberto F. Comportamento Ético Organizacional: O caso de uma indústria de setor de alimentação animal. **Reuna**, v. 21, n. 4, p. 23–36, 2016.

RODRIGUES, Angelo A. D. de O. N. E. **O estudo do conteúdo de Governança**

**Corporativa no ensino contábil no Brasil.** 2011. 110 f. UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2011.

ROGERS, W. H. Regression standard errors in clustered samples. *Stata Technical Bulletin* 13: 19–23. Reprinted in **Stata Technical Bulletin Reprints**, vol. 3, 88–94, 1993.

ROVER, Suliani; TOMAZZIA, Eduardo C.; MURCIA, Fernando Dal-Ri; BORBA, José A. Explicações para a divulgação voluntária ambiental no Brasil utilizando análise de regressão em painel. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 217–230, 2012.

SCAPENS, Robert W. Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. **Management Accounting Research**. [S.l.: s.n.], 1994.

SHEIKH, Nadeem; WANG, Zongjun. The impact of capital structure on performance. **International Journal of Commerce and Management**, v. 23, n. 4, p. 354–368, 2013.

SILVA JÚNIOR, Claudio P. Da; MARTINS, Orleans S. Mulheres no Conselho Afetam o Desempenho Financeiro? Uma Análise da Representação Feminina nas Empresas Listadas na BM&FBOVESPA. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 12, n. 1, p. 62–76, 2017.

SIMON, Alan; BARTLE, Chloe; STOCKPORT, Gary; SMITH, Brett; KLOBAS, Jane E.; SOHAL, Amrik. 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**, v. 64, n. 7, p. 908–931, 2015.

SONG, Sujin; VAN HOOFF, Hubert B.; PARK, Sungbeen. The impact of board composition on firm performance in the restaurant industry: a stewardship theory perspective. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 8, p. 2121–2138, 2017.

SOUZA, Marcos A. de; LISBOA, Lázaro P.; ROCHA, Welington. Práticas de Contabilidade Gerencial Adotadas por Subsidiárias Brasileiras de Empresas Multinacionais. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 1, n. 1, p. 47–60, 2004.

SPERS, R. G.; WRIGHT, J. R. C. Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização das empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais. **Brazilian Business Review - BBR**, v. 10, n. 2, p. 26-50, 2013.

TAKEDA, Hiroshi; BOYNS, Trevor. Management, accounting and philosophy. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 27, n. 2, p. 317–356, 2014.

WALKER, Kent. A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. **Corporate Reputation Review**, v. 12, n. 4, p. 357–387, 2010.

WARTICK, Steven. L. Measuring Corporate Reputation: Definition and Data. **Business & Society**, v. 41, n. 4, p. 371–392, 2002.

WHETTEN, David A.; MACKEY, Alison. A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. **Business & Society**, v. 41, n. 4, p. 393–414, 2002.

YAZDIFAR, Hassan; TSAMENYI, Mathew. Management accounting change and the changing roles of management accountants: a comparative analysis between dependent and independent organizations. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 1, n. 2, p. 180–198, 2005.

YOUNDT, Mark A; SNELL, Scott A; DEAN, James W., Jr.; LEPAK, David P. Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 836–866, 1996.

ZHU, Qinghua; SARKIS, Joseph. Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 3, p. 265–289, 2004.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 1–26, 2008.

## APÊNDICE

### Informações referentes a composição do índice de observação dos princípios de contabilidade gerencial

**Tabela 12** – Itens de práticas gerenciais observados nos relatórios das companhias brasileiras (2010 – 2016)

Itens	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Média Geral
<b>Média dos Itens</b>								
<b>1</b>	0,49	0,51	0,54	0,57	0,56	0,55	0,56	0,54
<b>2</b>	0,46	0,49	0,51	0,51	0,51	0,49	0,49	0,49
<b>3</b>	0,59	0,61	0,61	0,64	0,64	0,64	0,63	0,62
<b>4</b>	0,97	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,98	0,98
<b>5</b>	0,17	0,17	0,19	0,19	0,19	0,18	0,19	0,18
<b>6</b>	0,39	0,41	0,43	0,44	0,44	0,42	0,43	0,42
<b>7</b>	0,97	0,98	0,98	0,98	0,97	0,96	0,96	0,97
<b>8</b>	0,35	0,45	0,56	0,63	0,69	0,73	0,78	0,60
<b>9</b>	0,35	0,37	0,39	0,40	0,41	0,40	0,42	0,39
<b>10</b>	0,34	0,37	0,38	0,40	0,39	0,37	0,38	0,38
<b>11</b>	0,44	0,47	0,45	0,47	0,47	0,46	0,43	0,46
<b>12</b>	0,96	0,96	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	0,97
<b>13</b>	0,82	0,84	0,87	0,89	0,88	0,89	0,87	0,87
<b>14</b>	0,34	0,35	0,38	0,41	0,40	0,38	0,39	0,38
<b>15</b>	0,65	0,66	0,68	0,69	0,70	0,69	0,68	0,68
<b>16</b>	0,19	0,20	0,20	0,19	0,19	0,29	0,33	0,23
<b>17</b>	0,21	0,24	0,26	0,29	0,29	0,38	0,39	0,30
<b>18</b>	0,32	0,36	0,40	0,42	0,45	0,45	0,47	0,41
<b>Média por Princípios</b>								
<b>P1</b>	0,55	0,58	0,60	0,62	0,62	0,62	0,63	0,60
<b>P2</b>	0,52	0,54	0,55	0,56	0,56	0,55	0,55	0,55
<b>P3</b>	0,58	0,60	0,63	0,65	0,64	0,63	0,63	0,62
<b>P4</b>	0,35	0,36	0,38	0,40	0,41	0,45	0,47	0,40

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

**Informações referentes aos testes de pressupostos realizados para as estimações dos modelos econométricos de desempenho.**

**Tabela 13** – Testes referentes aos modelos estimados para o desempenho operacional (ROA)

Testes	Sem controles			Com controles			Sem empresas Financeiras		
	Índice	Índice Ponderado	Índice ACP	Índice	Índice Ponderado	Índice ACP	Índice	Índice Ponderado	Índice ACP
Jarque-Bera	3,00E+05 0,000	3,00E+05 0,000	3,00E+05 0,000	3,00E+04 0,000	3,00E+04 0,000	3,00E+04 0,000	3,00E+04 0,000	3,00E+04 0,000	3,00E+04 0,000
White	77,350 0,000	89,780 0,000	11,900 0,0026	350,080 0,000	363,560 0,000	322,320 0,000	309,890 0,000	322,220 0,000	276,680 0,000
VIF	1,000 -	1,000 -	1,000 -	1,670 -	1,690 -	1,290 -	1,940 -	1,980 -	1,400 -
F de Chow	11,460 0,000	11,400 0,000	12,290 0,000	6,060 0,000	6,050 0,000	6,390 0,000	5,890 0,000	5,880 0,000	6,250 0,000
Wald	1,20E+36 0,000	3,80E+35 0,000	8,50E+36 0,000	1,80E+34 0,000	1,40E+34 0,000	9,90E+33 0,000	9,70E+34 0,000	7,10E+34 0,000	8,90E+33 0,000
Breusch-Pagan	2502,63 0,000	2485,26 0,000	2742,85 0,000	796,48 0,000	792,94 0,000	911,58 0,000	671,37 0,000	669,59 0,000	777,31 0,000
Hausman	18,960 0,000	20,510 0,000	0,010 0,914	22,550 0,000	24,350 0,000	13,570 0,019	24,310 0,000	25,310 0,000	15,460 0,000
Wooldridge	3,967 0,047	3,968 0,047	3,957 0,048	38,740 0,000	38,876 0,000	38,257 0,000	38,496 0,000	38,543 0,000	38,595 0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

**Tabela 14** – Testes referentes aos modelos estimados para o desempenho econômico (Market-to-book)

Testes	Sem controles			Com controles			Sem empresas Financeiras		
	Índice	Índice Ponderado	Índice ACP	Índice	Índice Ponderado	Índice ACP	Índice	Índice Ponderado	Índice ACP
Jarque-Bera	1,80E+04 0,000	1,80E+04 0,000	1,60E+04 0,000	1,40E+04 0,000	1,40E+04 0,000	1,30E+04 0,000	1,40E+04 0,000	1,40E+04 0,000	1,30E+04 0,000
White	5,110 0,078	6,290 0,043	13,750 0,001	69,540 0,000	79,660 0,000	60,800 0,000	54,180 0,000	62,920 0,000	44,740 0,001
VIF	1,000 -	1,000 -	1,000 -	1,670 -	1,690 -	1,290 -	1,940 -	1,970 -	1,400 -
F de Chow	9,840 0,000	9,790 0,000	10,620 0,000	11,300 0,000	11,250 0,000	11,590 0,000	11,630 0,000	11,580 0,000	11,910 0,000
Wald	6,10E+08 0,000	6,80E+08 0,000	1,20E+16 0,000	3,20E+09 0,000	4,60E+09 0,000	3,90E+10 0,000	4,00E+07 0,000	3,00E+07 0,000	5,00E+08 0,000
Breusch-Pagan	2184,50 0,000	2174,79 0,000	2356,68 0,000	1975,68 0,000	1967,09 0,000	2000,49 0,000	1720,68 0,000	1713,17 0,000	1746,38 0,000
Hausman	5,500 0,019	5,810 0,016	2,630 0,105	18,850 0,002	19,570 0,002	24,110 0,000	25,460 0,000	25,850 0,000	30,070 0,000
Wooldridge	15,034 0,000	15,046 0,000	15,244 0,000	10,251 0,002	10,267 0,002	10,437 0,001	6,416 0,012	6,420 0,012	6,637 0,011

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

**Informações referente as sugestões da banca examinadora**

<b>SUGESTÕES DA BANCA DE QUALIFICAÇÃO</b>		
<b>Membro Externo – Prof. Dr. Adilson de Lima Tavares</b>		
	<b>Correções/Sugestões</b>	<b>Explicação</b>
1	Alteração do termo “impacto” – título	Foi substituído por “Relação”
2	Padronizar o termo “companhias abertas”	Foi padronizado
3	Ajustar os objetivos específicos	Os objetivos específicos foram ajustados conforme sugestões da banca
4	Fortalecer os argumentos sobre a relevância do estudo	Foi atribuída uma melhor argumentação a respeito da relevância deste estudo
5	Áreas	Foi colocado um chamamento para o quadro que define as áreas
6	Inserir figura dos slides no tópico 2.2.1	A figura foi inserida
7	Termo “melhor” nas hipóteses	Foi alterado para o termo “maior”
8	Fonte da figura 1	Alterada a figura e a fonte
9	Comparabilidade das amostras	Devido a alteração na amostra, não há mais problemas de comparabilidade das amostras
10	Peso dos itens do índice	Devido as sugestões, foi observado os pesos dos itens. Como alternativas a este quesito, foram utilizados itens da forma normal, ponderados e por meio do ACP
11	O que são melhores práticas – subjetivo	Este item foi ajustado, e passou a corresponder as práticas de elaboração das demonstrações.

<b>Membro Interno – Prof. Dr. Paulo Aguiar do Monte</b>		
	<b>Correções/Sugestões</b>	<b>Explicação</b>
1	Citar a metodologia no fim da contextualização – linha 30	Adotamos a estrutura utilizada no PPGCC, deixando a parte da metodologia no tópico 3.
2	Problema e objetivo geral são iguais – linha 1	Seguimos a orientação de que o problema de pesquisa e o objetivo geral devem estar alinhados
3	1º objetivo específico – linha 10	Os objetivos específicos foram ajustados conforme as sugestões da banca
4	Questionamento com relação as hipóteses não estarem na introdução	Preferimos deixar as hipóteses em um tópico específico no final do referencial teórico
5	Uso do termo “melhor” nas hipóteses	Foi alterado para o termo “maior”
6	Fonte da Figura 1	Alterada a figura e a fonte
7	Questionamento com relação as amostras serem do mesmo tamanho – linha 10	Devido a alteração na amostra, não há mais problemas de comparabilidade das amostras
8	Citar quais os eventos e o porquê de cada	Devido a alteração na amostra e do período, não há mais o uso de estudos de eventos
9	Não quebrar quadros e tabelas	Observado
10	Ponderação do índice	

11	Análise dos componentes principais	Devido as sugestões, foi observado os pesos dos itens. Como alternativas a este quesito, foram utilizados itens da forma normal, ponderados e por meio do ACP
12	IRC – Modelo de probabilidade	Foi utilizada uma Regressão Logística Ordenada
13	Verificar se as variáveis de controle estão correlacionadas com o desempenho	Foram verificadas as correlações
14	4 medidas para o desempenho – isso pode não concluir nada	Foram utilizadas apenas duas ROA – para o desempenho operacional; MTB – para o desempenho de mercado