08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

ADOÇÃO DE PRÁTICAS PROPOSTAS PELOS PRINCÍPIOS GLOBAIS DE CONTABILIDADE GERENCIAL E DESEMPENHO NO SETOR INDUSTRIAL

DIEGO DANTAS SIQUEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

WENNER GLAUCIO LOPES LUCENA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

Agradecimento à orgão de fomento:
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

ADOÇÃO DE PRÁTICAS PROPOSTAS PELOS PRINCÍPIOS GLOBAIS DE CONTABILIDADE GERENCIAL E DESEMPENHO NO SETOR INDUSTRIAL

1 INTRODUÇÃO

As discussões sobre as práticas de contabilidade gerencial parecem estar longe de chegarem ao fim, tendo em vista a crescente demanda por informações que auxiliem a gestão empresarial a alcançar seus objetivos em um ambiente de negócios cada vez mais volátil (Oyewo, Vo & Akinsanmi, 2020). Este mercado competitivo e em constante mudança exige que a contabilidade gerencial seja reinventada para atender as novas demandas organizacionais (Aboramadan & Borgonovi, 2016). Nesse sentido, o papel da contabilidade gerencial tem se tornado muito mais abrangente, auxiliando não só no processo de custeamento e fixação de preços, mas também no desenvolvimento de estratégias que acarretam em vantagens competitivas, aumento no desempenho e, consequentemente, criação de valor para as partes interessadas (Costa & Lucena, 2021).

Estas e outras mudanças ocorridas no ambiente empresarial, tais como alta concorrência, diversidade de produtos, clientes sofisticados, estrutura de custos complexa e implementação das Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS), sinalizam a necessidade de que as práticas de contabilidade gerencial passem por refinamentos de tempos em tempos para apoiar efetivamente a gestão (Oyewo, 2020; Oyewo et al., 2020). Fato que despertou o interesse em estabelecer um conjunto de orientações para promover melhorias na gestão das atividades internas empresariais (Borker, 2016a; Borker, 2016b).

Neste contexto, em 2014 uma *joint venture* constituída por dois dos mais importantes órgãos contábeis do mundo, o *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA) e o American *Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), denominada *Chartered Global Management Accountant*® (CGMA®), elaborou um projeto de publicação que introduziu o *Global Management Accounting Principles* (GMAP) – ou Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (PGCG). A estrutura dos PGCG passou por um procedimento semelhante ao desenvolvimento das IFRS, com forte envolvimento das partes interessadas em todo o processo (Oyewo, 2020), e refletem a perspectiva de altos executivos, acadêmicos, bem como outros profissionais, que participaram durante um estudo global realizado em cinco continentes, e mais de 400 participantes.

O objetivo do documento é auxiliar a alta administração da empresa no *benchmarking* e no aprimoramento dos sistemas de contabilidade gerencial; melhorando as decisões tomadas e fornecendo uma referência para que a contabilidade gerencial possa avaliar se está agregando valor para as partes interessadas (Borker, 2016a; CGMA, 2014).

Além disso, as orientações de boas práticas de gestão fornecidas pelos PGCG têm reflexos no desempenho organizacional, tendo em vista o ganho de eficiência e eficácia por meio de decisões de melhor qualidade (CGMA, 2014). Podendo afetar a empresa tanto na perspectiva operacional, a medida em que orientam na adoção de práticas gerenciais mais adequadas que reduzam desperdícios, custos e riscos, quanto na perspectiva financeira, por meio da orientação na adoção de estratégias auxiliam na criação de valor (Costa & Lucena, 2021).

A temática sobre as práticas de contabilidade gerencial tem sido analisada em vários contextos, tais como os fatores que influenciam sua adoção ou utilização (Haldma & Lääts, 2002; Abdel-Kader & Luther, 2008; Angelakis, Theriou & Floropoulos, 2010; Klein & Almeida, 2017), bem como os impactos de sua utilização no desempenho empresarial (King, Clarkson & Wallace, 2010; Teixeira et al. 2011; Reis & Teixeira, 2013; Leite, Diehl & Manvailer, 2015; Lima, Correia & Ching, 2020).

Apesar da grande atenção dada pela literatura a esta temática, estudos têm se limitado a analisar as práticas propostas pela literatura empírica em contabilidade gerencial, bem como as

práticas classificadas pelo *International Federation of Accountants* (IFAC) em diferentes estágios evolutivos. Contudo, estudos sobre práticas contemporâneas de contabilidade gerencial sob a perspectiva da estrutura dos PGCG ainda são escassos, necessitando de novas investigações.

Diante do exposto, surge a questão norteadora da pesquisa: **qual a influência das práticas gerenciais propostas pelos PGCG no desempenho das indústrias paraibanas?** Assim o objetivo consiste em analisar a influência das práticas gerenciais propostas pelos PGCG no desempenho financeiro e não financeiro das indústrias paraibanas.

Como anteriormente mencionado, apesar da grande contribuição dos PGCG para a contabilidade gerencial (Borker, 2016a; Borker, 2016b), pouco se sabe sobre como as práticas gerenciais propostas pela estrutura do CGMA (2014) podem influenciar o desempenho organizacional. As únicas evidências encontradas nesse sentido foram os estudos de Sousa, Valero e Lucena (2019), Oyewo et al. (2020) e Costa e Lucena (2021). Todavia, destaca-se que esta pesquisa avança em relação ao estudo de Oyewo et al. (2020) a medida em que analisa práticas gerenciais e indicadores de desempenho não analisados pelos autores. Do mesmo modo, avança em relação aos estudos realizados no Brasil, ao analisar dados primários fornecidos pelos gestores das indústrias paraibanas, ao passo que estes analisaram dados divulgados por empresas listadas. Contribuindo, portanto, para a literatura e prática profissional ao fornecer novos *insigths* sobre o reflexo da adoção das práticas gerenciais no desempenho organizacional.

Assim, tendo em vista que para se manterem no mercado as empresas precisam conseguir desempenho satisfatório e geração de valor ao longo do tempo. Torna-se oportuno verificar a efetividade das práticas contemporâneas de contabilidade gerencial (seguindo as orientações dos PGCG) em auxiliar as empresas a melhorarem a tomada de decisões e, consequentemente, melhorar seu desempenho.

Nesse sentido Oyadomari et al. (2011) destacam que a busca para obtenção de um alto desempenho é um tema relevante na agenda de executivos e de pesquisadores da área de contabilidade gerencial e estratégia. Portanto, conhecer, por meio de estudos empíricos, quais são as práticas gerenciais utilizadas pelas empresas que se destacam pelo seu desempenho torna-se relevante (Tarifa & Almeida, 2018); justificando a realização deste estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Princípios Globais de Contabilidade Gerencial

Os PGCG destinam-se a ser universalmente aplicáveis para auxiliar todas as empresas, independentemente do tamanho ou setor de atuação a alcançarem o sucesso a partir do crescente volume de informação disponível (Siqueira & Lucena, 2021). Estes foram desenvolvidos com o intuito de auxiliar na mediação dos negócios, buscando obter qualidade e trazer informações relevantes para gerar valor para a empresa, tendo em vista o papel central da contabilidade gerencial para o processo decisório (Costa & Lucena, 2021).

Conforme explicitado pelo CGMA (2014) diferentemente do que ocorre com a contabilidade financeira, por meio dos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos e as Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS), antes dos PGCG não havia orientação padronizada para os contadores gerenciais quanto a tomada de decisão. Portanto, os PGCG fornecem uma estrutura conceitual para que as organizações possam definir seus padrões para a prática contábil gerencial.

Os PGCG estabelecem os valores fundamentais, qualidades, normas e características que configuram a contabilidade gerencial e que os profissionais devem ter como propósito em sua atuação (Abednazari et al., 2018; Araújo et al., 2019). Nesse contexto, foi proposto pelo CGMA (2014) quatro Princípios Globais de Contabilidade Gerencial. Estes devem ser

considerados de maneira contínua, e não de forma sequencial e são focados em quatro resultados distintos, evidenciados no Quadro 1.

Quadro 1 – Princípios Globais de Contabilidade Gerencial

i) Influência – a comunicação provê ideias que influenciam	**ii) Relevância –** informação é relevante
Este princípio tem por objetivo guiar as organizações para melhores decisões estratégicas e sua execução em todos os níveis. Partindo da premissa de que uma boa função de contabilidade gerencial é realizada por meio de diálogos entre as diferentes áreas da organização e envolve todos os funcionários para que haja maior compreensão de como metas individuais podem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, assim como ajuda a conhecer as necessidades dos tomadores de decisão, para fornecer uma informação sob medida.	O objetivo deste princípio é auxiliar as organizações no planejamento e obtenção de informações necessárias para a criação de estratégias e táticas de execução. A relevância da informação é considerada em termos de tempestividade, valor preditivo, integridade, qualidade, precisão, coerência e a consideração de questões que de alguma forma tenham impacto sobre os resultados. Assim, este princípio orienta que antes que a informação seja disponibilizada, a contabilidade gerencial deve tratar, analisar e filtrar os dados, para que apenas informações realmente úteis sejam evidenciadas aos tomadores de decisão.
iii) Valor – o impacto no valor é analisado	**iv) Confiança –** gerenciamento dos recursos e relações (stewardship) constrói confiança
tem por objetivo analisar diferentes cenários para conhecer as relações de causa e efeito entre entradas (*inputs*) e resultados (*outcomes*). Este princípio sugere que melhores decisões são tomadas quando são analisados os diferentes cenários, considerando oportunidades e riscos associadas a decisão. Com isso, o efeito das decisões sobre os resultados estratégicos pode ser quantificado, permitindo avaliar a probabilidade deste resultado gerar, preservar ou destruir valor. Dessa forma, por meio da análise de cenários a contabilidade gerencial prioriza as ações que apresentem um maior impacto positivo no resultado.	Tem por objetivo gerenciar ativamente os relacionamentos e os recursos da organização, buscando a proteção de seus ativos financeiros e não financeiros, reputação e valor. Este princípio enfatiza que bons relacionamentos são indispensáveis para a continuidade das organizações, pois é por meio destes que as organizações têm acesso aos recursos. Dessa forma, a confiança entre as partes interessadas é a base para se obter boas relações.

Fonte: CGMA (2014).

Os PGCG podem ser aplicados para promover melhorias em diferentes áreas da organização, nesse sentido, este estudo se concentrou na aplicação dos PGCG as atividades-chave das funções atribuídas a Contabilidade Gerencial (CGMA, 2014). Sendo evidenciadas pelo documento 14 áreas práticas da função de contabilidade gerencial que são: Custo de transformação e gestão, Relatórios externos, Estratégia financeira, Controle Interno, Avaliação de investimentos, Controle e gestão orçamentária, Decisão sobre preço, desconto e produto, Gestão de projetos, Aderência e conformidade à regulamentação, Gestão de recursos, Gestão de risco, Gestão tributária estratégica, Tesouraria e gestão de caixa, e Auditoria interna.

Desse modo, ressalta-se o argumento da estrutura do CGMA (2014) de que a observância as orientações trazidas pelo documento nas diferentes áreas organizacionais devem resultar em maior geração de valor para as organizações, melhoria contínua de processos, bem como em uma melhor gestão de recursos financeiros e não financeiros (Oyewo, 2021).

Ao se analisar a literatura, verifica-se que os PGCG vêm ganhando bastante atenção dos pesquisadores. Tanto a nível nacional (Araújo et al., 2019; Jorge et al., 2019; Sousa, Valero & Lucena, 2019; Garcia, Jorge, Carraro & Souza, 2020; Silveira & Espejo, 2020; Correia & Lucena, 2021; Costa & Lucena, 2021; Siqueira & Lucena, 2021), quanto internacional (Borker, 2016a; Borker, 2016b; Abednazari, et al., 2018; Burger & Middelberg, 2018; Oyewo, 2020; Oyewo et al., 2021), ratificando a relevância do tema.

2.2 Desempenho Organizacional

Otley (1999) comenta que o termo desempenho não possui uma definição simples, entretanto, no contexto empresarial o desempenho é decorrente do alcance com sucesso dos objetivos da organização. Dentre os mecanismos que permitem acompanhar se os objetivos e metas definidos pela organização estão sendo alcançados, destaca-se os indicadores de desempenho. Diniz et al. (2021) explicam que a principal finalidade da avaliação de desempenho é servir como um mecanismo impulsionador de melhorias contínuas. Isto ocorre tendo em que por meio da avaliação de desempenho as empresas podem analisar a eficácia das decisões tomadas, bem como pontos em que mudanças precisam ser realizadas.

Para que a organização seja capaz de avaliar seu desempenho e gerenciar seus negócios, ela deve ser capaz de implementar estratégias que forneçam o direcionamento adequado para melhorar seu desempenho econômico-financeiro (Konsta & Plorimatou, 2012). Dessa forma, é muito importante que haja conexão entre planejamento, decisão, ação e resultados obtidos, tendo em vista que após a avaliação do desempenho, as empresas são obrigadas a comunicá-lo as principais partes interessadas (Micheli & Mari, 2014).

Adicionalmente, Oyadomari (2008) ressalta que é muito importante que a empresa realize a comparação de seus indicadores com os da concorrência, pois, não é suficiente a empresa superar seu próprio desempenho do ano anterior ou apresentar desempenho maior do que o orçado, é importante alcançar resultados superiores que os de seus concorrentes. Nesse sentido, as fontes mais expressivas para se avaliar o desempenho são as métricas financeiras e não financeiras (Ferreira & Otley, 2009). Sendo as métricas não financeiras apontadas pela literatura como sendo as com maior potencial de gerar valor para organização, pois tendem a focar em objetivos e estratégias de longo prazo (Marquezan, Diehl & Alberton, 2013).

Considerando a dificuldade em se obter informações a respeito do desempenho das empresas, Junqueira (2010) recomenda a utilização do desempenho comparado, tendo em vista que este possui a vantagem de se reduzir os índices de não resposta dos participantes. Assim, foi adotada esta abordagem para obtenção das informações relacionadas ao desempenho organizacional. Para tanto, foi solicitado aos participantes que comparassem o desempenho da empresa em que trabalhavam com o desempenho dos principais concorrentes nos últimos três anos. Esta abordagem já foi utilizada em estudos anteriores tais como Junqueira et al. (2016); Junqueira (2010), Oyadomari (2008); Chenhall (2005).

Portanto, o construto desempenho foi mensurado a partir da percepção dos gestores sobre medidas de desempenho financeiras, tais como evolução no faturamento, margem de lucro, retorno sobre o investimento e rentabilidade sobre o patrimônio. E medidas não financeiras, tais como participação no mercado, satisfação de clientes, qualidade dos produtos e evolução no número de clientes. Estes indicadores já foram utilizados em pesquisas anteriores (Callado, Callado & Almeida, 2007; Junqueira, 2010; Junqueira et al., 2016).

2.3 Desenvolvimento das Hipóteses

Melhorar o desempenho empresarial e aumentar a eficácia do negócio estão entre as principais responsabilidades da gestão (Neely, 1999). Neste sentido a contabilidade gerencial deve atuar de forma ativa no fornecimento de informações que contribuam para a obtenção deste objetivo. De modo que os benefícios percebidos do uso de práticas contemporâneas de contabilidade gerencial podem ser esperados em termos de medidas de desempenho aprimoradas (Oyewo et al., 2021).

No Brasil os estudos realizados sobre a temática em diferentes setores têm demonstrado que existe associação entre o desempenho econômico e as ferramentas tradicionais de contabilidade gerencial (Teixeira et al. 2011), que a cumulatividade dos níveis de práticas gerenciais inovadoras se relacionam positivamente com o desempenho financeiro (Santos & Freitas, 2017), e que uma maior utilização de práticas de contabilidade gerencial se associa positivamente ao desempenho (Streck & Kappel, 2019).

No cenário internacional as evidências sugerem que as práticas avançadas se associam positivamente ao desempenho organizacional (Baines & Langfield-Smith, 2003) e as vendas (Adler, Everett & Waldron, 2000). Por sua vez, outros estudos verificaram que o desempenho organizacional está associado positivamente com o uso de práticas gerenciais estratégicas (Cadez & Guilding, 2008), bem como aos desenhos do sistema de contabilidade gerencial (Ajibolada, 2013).

Analisando os relatórios divulgados pelas empresas listadas no Brasil, os estudos têm demonstrado que as empresas com maior aderência orientações fornecidas pelos PGCG apresentam maior desempenho econômico (medido pelo *Market-to-Book*), sinalizando que a maior qualidade da contabilidade gerencial aumenta as expectativas de crescimento das empresas, gerando valor para as organizações (Costa & Lucena, 2021). Estes estudos demonstram ainda que a observância as orientações levam a uma maior rentabilidade sobre o ativo (Sousa et al., 2019). Por fim, Oyewo et al. (2021), utilizando dados primários de 131 empresas da Nigéria, constataram que estratégia de negócios e tecnologia da informação moderam o ajuste entre a sofisticação da prática de contabilidade gerencial (sob as orientações dos PGCG) e o desempenho organizacional.

Portanto, tendo em vista a finalidade do presente estudo de analisar a relação entre as práticas de contabilidade gerencial relacionadas aos PGCG e o desempenho organizacional. O desempenho será analisado sob duas perspectivas: financeira e não financeira. Nesse sentido, com base na revisão da literatura e nas evidências apresentadas, foram propostas duas hipóteses a serem testadas empiricamente:

H_1: As práticas gerenciais propostas pelos PGCG influenciam positivamente o desempenho financeiro empresarial.

H_2: As práticas gerenciais propostas pelos PGCG influenciam positivamente o desempenho não financeiro empresarial.

O desenho da pesquisa e as respectivas hipóteses levantadas estão representadas na figura 1.

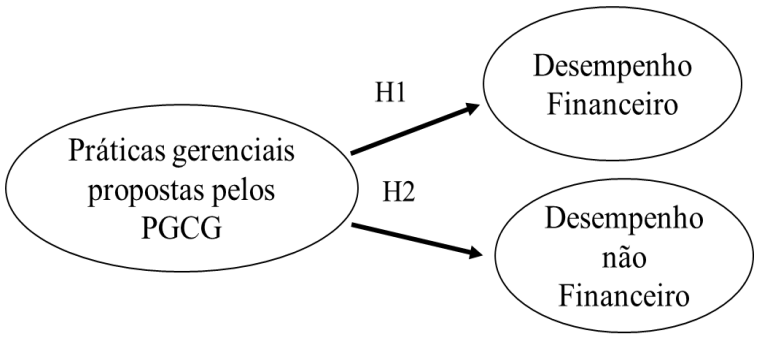

Figura 1. Desenho e hipóteses da pesquisa
Fonte: Elaboração própria (2022).

3. METODOLOGIA

3.1 Seleção da Amostra e Coleta de Dados

O levantamento foi realizado com gestores das indústrias cadastradas na Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP), no ano de 2020, totalizando 3.894 indústrias. Dessa população, foram identificadas as que possuíam informações para contato por via eletrônica, resultando em 2.057 organizações. Dessa forma, foram enviados 2.057 questionários eletrônicos elaborados pela plataforma *google forms* e destinados aos proprietários ou profissionais responsáveis pela área de controladoria/contabilidade gerencial das indústrias.

Além disso, foi realizado o contato por telefone com alguns destes profissionais solicitando a participação na pesquisa, sendo obtidos 92 questionários respondidos. Todavia,

foram retiradas da amostra 6 indústrias que possuíam apenas 1 ou nenhum colaborador. Portanto, a amostra do estudo consistiu em 86 indústrias.

O questionário foi formado por 5 questões. A primeira parte do questionário buscou obter informações a respeito das características da empresa e dos gestores, tais como tamanho, ramo de atividade, etc. A segunda parte, buscou obter informações a respeito das práticas de contabilidade gerencial utilizadas pelas organizações. Por fim, a terceira parte do questionário buscou analisar o desempenho organizacional nas perspectivas financeira e não financeira. O instrumento utilizado, bem como as referências utilizadas para sua elaboração são apresentados em maior detalhe no Quadro 2.

Quadro 2 – Instrumento de coleta de dados utilizado

Questão 1 – Tamanho (faturamento definido pelo critério do BNDES, 2020)	
Qual foi a receita operacional bruta do ano de 2019 em sua empresa?	( ) Até R$ 360 mil
	( ) Superior a R$ 360 mil e inferior ou igual a R$ 4,8 milhões
	( ) Superior a R$ 4,8 milhões e inferior ou igual a R$ 300 milhões
	( ) Superior a R$ 4,8 milhões e inferior ou igual a R$ 300 milhões
Questão 2 – Tamanho (Número de funcionários, definido pelo critério do SEBRAE, 2020)	
Qual o número de funcionários/colaboradores de sua empresa? _____	
Questão 3 – Características das indústrias e dos gestores	
Em que ano a empresa começou a desenvolver suas atividades?	
Qual o principal ramo de atividade da sua empresa (construção civil, alimentação e bebidas, etc.)?	
Qual a sua idade?	
Qual a sua escolaridade?	
Qual cargo/função você exerce na empresa?	
Questão 4 – Práticas de Controle Gerencial (Adaptado do *checklist* do CGMA, 2015)	
As questões a seguir estão relacionadas a diferentes práticas gerenciais que podem ser utilizadas pela organização. Utilizando uma escala de 1 a 5 indique o nível em que o Sistema de Contabilidade Gerencial/Controladoria de sua empresa é usado para realizar cada prática. *Escala: NU= Não utiliza; 1= Utiliza pouco; 5= Utiliza muito*	Desenvolver metas de custo para diferentes áreas da organização.
	Utilizar fontes de financiamento de forma eficiente, controlando o capital de giro e avaliando investimentos.
	Gerenciar e supervisionar os sistemas, processos e procedimentos que proporcionam confiança de que os recursos da organização estão sendo bem administrados.
	Fornecer orientações sobre quais oportunidades devem ser exploradas ou evitadas pela empresa.
	Monitorar e emitir relatórios de desempenho financeiro e operacional, e realizar comparações entre os resultados obtidos e objetivos planejados.
	Analisar os principais consumidores a que os produtos se destinam para definir um preço adequado e metas de custo que permitam alcançar este preço e obter a margem de lucro desejada.
	Fornecer análise financeira para projetar planos, orçamentos e gastos, garantindo que os projetos serão devidamente financiados.
	Acompanhar as mudanças nas regulamentações a que a empresa está sujeita, calculando e avaliando os custos de conformidade e não conformidade.
	Identificar áreas dentro da empresa com maiores necessidades de recursos, bem como os retornos decorrentes da alocação e opções disponíveis.
	Identificar os riscos, e avaliar a probabilidade e impactos causados caso estes riscos venham a ocorrer.
	Calcular os impactos dos tributos sobre as decisões de investimento de capital, e realizar planejamento tributário.
	Auxiliar na administração dos recursos financeiros da organização, assegurando que esta possua recursos suficientes para cumprir com as obrigações e financiar oportunidades priorizadas.
Questão 5 – Avaliação de Desempenho (Adaptado de Callado, Callado & Almeida, 2007; Junqueira, 2010)	
Compare o desempenho de sua organização com o desempenho dos principais concorrentes nos últimos 3	Evolução do montante do faturamento (vendas)
	Grau de participação da sua empresa no mercado

anos (até o ano de 2019). Utilizando uma escala que varia entre -3 a 3. ***Escala: -3**= Desempenho muito inferior aos concorrentes; **0**= desempenho igual aos dos concorrentes; **3**= Desempenho muito superior aos concorrentes; **NU**= Caso sua empresa não utilizar o respectivo indicador.*	Margem de lucro
	Rentabilidade do patrimônio
	Retorno sobre o investimento
	Índice de satisfação dos clientes
	Nível de qualidade do produto
	Evolução do número de clientes

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

O questionário passou por uma etapa de validação com um grupo de cinco especialistas em contabilidade gerencial com nível de doutorado e com experiências de pesquisa sobre o assunto. Os ajustes necessários foram incorporados e em seguida o instrumento foi analisado por gestores de duas indústrias para que se chegasse à versão final do instrumento de pesquisa. Por fim, é importante destacar que o instrumento de pesquisa foi avaliado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição em que os autores estão vinculados.

3.2 Técnicas de Análise dos Dados

Os dados foram analisados por meio da correlação de *Spearman* (tendo em vista que se tratam de variáveis de natureza ordinal) e da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), estimadas por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), com o auxílio do pacote estatístico *SmartPLS* 2.0 M3. Este método multivariado combina características da análise fatorial com a regressão múltipla, possibilitando a análise relações de dependência e independência entre construtos por meio de variáveis observadas (Hair Jr, Hult, Ringle & Sarstedt, 2014). Além disso, esta análise é robusta à ausência de normalidade dos dados, é viável para amostras pequenas, bem como permite estimação de modelos complexos (Ringle Silva & Bido, 2014).

Nesse sentido, é importante ressaltar que os construtos endógenos da pesquisa foram o desempenho financeiro e não financeiro, e o construto exógeno foi representado pelas práticas de contabilidade gerencial sob a perspectiva dos PGCG. Além disso, destaca-se que o tamanho organizacional foi utilizado como variável de controle da relação e, portanto, também representa um construto exógeno.

Por fim, destaca-se que aplicação da técnica de MEE demanda que uma série de procedimentos sejam realizados, tais como a avaliação dos modelos de mensuração e estrutural, para que após validados, sejam utilizados para o alcance do objetivo do estudo (Hair Jr. et al., 2014; Ringle et al., 2014).

A partir das diretrizes evidenciadas no estudo Ringle et al. (2014) para o cálculo do tamanho mínimo da amostra, e utilizando o *software* G*Power 3.1.9.2. Constatou-se que a amostra é adequada para utilização de MEE. Pois o *software* indica que a amostra mínima a ser utilizada para esta estimação é de 68 observações.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Estatísticas descritivas

No tocante as características da amostra, é possível verificar na Tabela 1 que em relação ao porte, independente da métrica utilizada para a mensuração (faturamento ou número de funcionários) prevalecem as micro empresas (45% e 52%, respectivamente), seguidas das pequenas e médias empresas que representam cerca de 53,49% e 37,21%, respectivamente. Por fim, observa-se que as grandes empresas representam 1,16% da amostra em relação ao faturamento e 10,47% em relação ao número de funcionários. A maioria dos questionários foram respondidos, por gerentes (32,56%), proprietários (20,93%) e diretores (15,12%), que juntos totalizam cerca de 69% da amostra.

Em relação a experiência no cargo, 31,40% dos gestores possuíam até 5 anos de experiência; 36,05% de 6 a 10 anos e 32,55% dos gestores atuavam no cargo há mais de 10

anos. No tocante ao tempo de atuação da empresa no mercado, foi constatado que 8,15% tem até 5 anos no mercado, 26,74% destas estão atuando entre 6 e 10 anos e que 65,11% das empresas estão há mais de 10 anos no mercado. Deste percentual 25,58% possuem mais de 30 anos de operação, o que demonstra que são empresas consolidadas no mercado em que atuam.

Tabela 1 – Descrição dos dados da pesquisa

Características Das Indústrias			
Faturamento			**%**
Micro empresa – Até R$ 360 mil			45,35
Pequena empresa – Superior a R$ 360 mil e inferior ou igual a R$ 4,8 milhões			27,91
Média empresa – Superior a R$ 4,8 milhões e inferior ou igual a R$ 300 milhões			25,58
Grande empresa – Superior a R$ 300 milhões			1,16
Nº de Funcionários			**%**
Micro empresa – Até 19 funcionários			52,33
Pequena empresa – De 20 a 99 funcionários			25,58
Média empresa – De 100 a 499 funcionários			11,63
Grande empresa – Acima de 500 funcionários			10,47
Características dos Gestores			
Cargo	**%**	**Experiência Profissional**	**%**
Gerente	32,56	Até 5 anos	31,40
Proprietário	20,93	De 6 a 10 anos	36,05
Diretor	15,12	De 11 a 15 anos	11,63
Administrador	8,14	De 16 a 20 anos	5,80
Sócio-Administrador	6,98	Acima de 20 anos	15,12
Analista Contábil/Financeiro	3,49		
Controller	1,16		
Outros*	11,63		
Total	**100**	**Total**	**100**

Nota: O grupo "outros" é formado por engenheiros, assistentes dos departamentos contábil, pessoal e administrativo. Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Conforme evidenciado na Tabela 2, verifica-se certa variabilidade entre as práticas utilizadas pelas empresas, de modo que algumas empresas não fazem utilização da respectiva prática (valor mínimo), ao passo que outras a utilizam de forma constante (valor máximo). Além disso, a tesouraria e gestão de caixa foi a prática mais utilizada pelas indústrias (3,14) seguida pela gestão tributária estratégica (3,13), controle interno (2,98), controle e gestão orçamentária (2,98) e decisão sobre preço, desconto e produto (2,94).

Tabela 2 - Práticas propostas pelos PGCG adotadas pela amostra de indústrias da Paraíba

Práticas Gerenciais	**Média**	**Mediana**	**Desv. Pad.**	**Mín.**	**Máx.**
1. Custo de Transformação e Gestão	2,67	3	1,83	0	5
2. Estratégia Financeira	2,86	3	1,89	0	5
3. Controle Interno	2,98	4	1,81	0	5
4. Avaliação de Investimentos	2,71	3	1,89	0	5
5. Controle e Gestão Orçamentária	2,98	3	1,91	0	5
6. Decisão sobre Preço, Desconto e Produto.	2,94	3,5	1,79	0	5
7. Gestão de Projetos	2,71	3	1,93	0	5
8. Aderência e Conformidade à Regulamentação	2,73	3	1,91	0	5
9. Gestão de Recursos	2,81	3	1,92	0	5
10. Gestão de Risco	2,89	3,5	1,87	0	5
11. Gestão Tributária Estratégica	3,13	4	1,86	0	5
12. Tesouraria e Gestão de Caixa	3,14	4	1,83	0	5
Observações	**86**				

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A Tabela 3 evidencia o desempenho percebido pelos gestores das indústrias em relação aos principais concorrentes. Cumpre ressaltar que para fins da análise dos dados, a escala de

mensuração foi alterada. Quando da coleta de dados, a escala variava de -3 a 3. Em que -3 indicava um desempenho muito inferior aos concorrentes; 0 indicava desempenho igual aos dos concorrentes; e 3 indicava um desempenho muito superior aos concorrentes; além disso, a escala continha a opção "NU" para os casos em que a empresa não utilizava o respectivo indicador. Contudo, para fins de análise a escala apresentava problemas uma vez que tanto os gestores das indústrias que informaram que não utilizavam determinado indicador, quanto os gestores que informavam um desempenho igual ao da concorrência seria atribuído o valor de 0 na escala.

Portanto, a escala ajustada varia de 0 a 7. Em que 0 indica que o indicador de desempenho não é utilizado pela empresa, 1 indica um desempenho muito inferior aos concorrentes, 4 indica desempenho igual aos dos concorrentes, e 7 indica um desempenho muito superior aos concorrentes. Assim, a escala antes e após os ajustes (respectivamente) pode ser demonstrada da seguinte forma: -3= 1; -2= 2; -1= 3; 0= 4; 1= 5; 2=6; 3=7.

Tabela 3 – Desempenho organizacional da amostra das indústrias da Paraíba

Desempenho	Média	Mediana	Desv. Pad.	Mín.	Máx.
1. Evolução do montante do faturamento (vendas)	4,05	5	2,41	0	7
2. Grau de participação da sua empresa no mercado	4,55	5	2,30	0	7
3. Margem de lucro	4,39	5	2,17	0	7
4. Rentabilidade do patrimônio	4,19	5	2,45	0	7
5. Retorno sobre o investimento	4,23	5	2,36	0	7
6. Índice de satisfação dos clientes	5,55	6	1,94	0	7
7. Nível de qualidade do produto	5,56	6	2,00	0	7
8. Evolução do número de clientes	5,14	6	1,96	0	7
Observações	**86**				

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com base nos resultados da Tabela 3 é possível verificar que no geral, o desempenho percebido pelos gestores das indústrias analisadas para o ano de 2019, é um pouco superior ao desempenho dos principais concorrentes (média e mediana superiores a 4) para todos os indicadores analisados.

Mais especificamente, nota-se que os maiores níveis de desempenho percebido pelos gestores foram alcançados em medidas não financeiras como nível de qualidade do produto (5,56), índice de satisfação dos clientes (5,55) e evolução do número de clientes (5,14), respectivamente. Observa-se ainda que o menor nível de desempenho percebido pelos gestores, está na evolução do montante de faturamento que no geral mostra-se bem próximo a evolução dos principais concorrentes.

4.2 Análise de Correlação

A Tabela 4 evidencia a correlação entre as práticas de contabilidade gerencial sob a perspectiva dos PGCG e o desempenho organizacional, medidas sob a perspectiva financeira e não financeira. Com base nos resultados obtidos é possível verificar a existência de associações positivas e significativas entre algumas práticas gerenciais e o desempenho organizacional. Foi verificado que quanto maior a utilização destas práticas maior o retorno sobre o investimento (RSI) das indústrias analisadas. Do mesmo modo, constatou-se que as práticas se associam positivamente com a evolução do montante do faturamento (EMF, exceto a prática 8) e com evolução do número de clientes (ENC, exceto a prática 7).

Tabela 4 – Correlação entre o SCG e o desempenho organizacional da amostra de indústrias da Paraíba

Práticas que compõe o SCG	**Desempenho Organizacional**							
	EMF	**PM**	**MG**	**RPL**	**RSI**	**ISC**	**NQP**	**ENC**
1. Custo de Transformação e Gestão	0.33**	0.36**	0.24*	0.22*	0.28**	0.21*	0.22*	0.26*
2. Estratégia Financeira	0.33**	0.29**	0.24*	0.24*	0.32**	0.18	0.15	0.26*

3. Controle Interno	0.26*	0.26*	0.26*	0.23*	0.29**	0.20	0.16	0.25*
4. Avaliação de Investimentos	0.33**	0.30**	0.33**	0.30**	0.36**	0.20	0.16	0.28**
5. Controle e Gestão Orçamentária	0.25*	0.23*	0.19	0.18	0.28**	0.18	0.16	0.25*
6. Decisão sobre Preço, Desconto e Produto.	0.31**	0.25*	0.35**	0.27*	0.34**	0.23*	0.20	0.32**
7. Gestão de Projetos	0.29**	0.27*	0.28**	0.27*	0.32**	0.15	0.10	0.19
8. Aderência e Conformidade à Regulamentação	0.20	0.24*	0.17	0.15	0.24*	0.17	0.12	0.29**
9. Gestão de Recursos	0.35**	0.25*	0.24*	0.29**	0.30**	0.21	0.12	0.22*
10. Gestão de Risco	0.32**	0.19	0.26*	0.29**	0.35**	0.19	0.12	0.22*
11. Gestão Tributária Estratégica	0.33**	0.29**	0.28**	0.17	0.24*	0.25*	0.27*	0.30**
12. Tesouraria e Gestão de Caixa	0.36**	0.32**	0.34**	0.35**	0.38**	0.28**	0.23*	0.29**
Observações								

Nota: **; * Nível de significância a 1% e 5%, respectivamente. Legenda: EMF = Evolução do montante do faturamento; PM = Grau de participação no mercado; MG = Margem de lucro; RPL = Rentabilidade do patrimônio; RSI = Retorno sobre o investimento; ISC = Índice de satisfação dos clientes; NQP = Nível de qualidade do produto; ENC = Evolução do número de clientes. Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os indicadores de desempenho que menos se associaram às práticas relacionadas aos PGCG foram o nível de qualidade do produto (NQP) e índice de satisfação dos clientes (ISC). O desempenho medido pelos demais indicadores apresentam associação positiva e significativa com a maioria das práticas.

Estes resultados se alinham ao preconizado pelo CGMA (2014) ao sugerir que a observância as orientações fornecidas pelos PGCG levam a uma função de contabilidade gerencial eficaz, contribuindo para a melhoria do desempenho e para o alcance do sucesso organizacional sustentável.

4.3 Modelagem de Equações Estruturais

4.3.1 Avaliação do modelo estrutural

Inicialmente foi avaliado o modelo de mensuração, o qual demanda analisar a confiabilidade dos construtos. Desta forma, foram analisados os valores das cargas externas dos indicadores que formam os construtos, sendo constatado que todos os indicadores apresentaram cargas externas acima do valor de referência de 0,708 (Hair Jr. et al., 2014). Em seguida, foi analisada a validade convergente por meio da observação das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* - AVEs). Para tanto, Ringle et al. (2014) explicam que com base no critério de Fornell e Larcker (1981), os valores das AVEs devem ser superiores a 0,50 (AVE > 0,50). A Tabela 5 evidencia o modelo de mensuração utilizado na pesquisa.

Tabela 5 – Avaliação do modelo de mensuração

Painel A: Validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker				
	Financeiro	**Não Financeiro**	**PCG**	**Tamanho**
Financeiro	**0,922978**			
Não Financeiro	0,751694	**0,897819**		
PCG	0,328825	0,271909	**0,877172**	
Tamanho	0,079999	0,058892	0,081267	**0,802717**
Painel B: Consistência interna e validade convergente				
	Financeiro	**Não Financeiro**	**PCG**	**Tamanho**
CC (>0,70)	0,958310	0,943205	0,975566	0,774388
AC (>0,70)	0,941915	0,921306	0,972487	0,879477
AVE (>0,50)	0,851888	0,806079	0,769430	0,644354

Legenda: PCG = Práticas de Contabilidade Gerencial; AVE = Variância Média Extraída; CC = Confiabilidade Composta; AC = Alfa de Cronbach. Nota: Os valores

em negrito na diagonal são a raiz quadrada da variância média extraída, os elementos fora da diagonal representam as correlações entre os construtos. Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Após verificado que o modelo converge a um resultado satisfatório, a análise da consistência interna mostra que de forma geral as respostas são confiáveis (CC e AC > 0,70), isto é, estão livre de vieses (Hair jr et al., 2014; Nascimento & Macedo, 2016).

Por fim, a última etapa do modelo de mensuração é a validade discriminante. Esta medida indica se os construtos são independentes entre si (Hair jr et al., 2014). Para tanto, inicialmente foram observadas as cargas cruzadas (*Cross Loading*), aos quais demonstraram que o modelo se mostra adequado. Pois as cargas fatoriais foram mais altas dentro de seus construtos (buscando ser parcimonioso, não foram evidenciadas na Tabela 5) (Chin, 1998). Em seguida, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), em que foram comparadas as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada construto com as correlações (de *Pearson*) entre os construtos. Sendo verificado que o modelo apresenta validade discriminante, tendo em vista que as raízes quadradas das AVEs foram superiores as correlações entre os construtos (Nascimento & Macedo, 2016).

4.3.2 Avaliação do modelo estrutural e avaliação das hipóteses

A avaliação do modelo estrutural é realizada por meio do método de *bootstrapping* (Ringle et al., 2014). A Tabela 6 evidencia os coeficientes de caminho entre os construtos e as significâncias das relações.

Tabela 6 – Resultados do modelo estrutural (n=86)

	β	**Erro Padrão**	**Estatística-t**	**p-valor**	**R^2**
PCG → Financeiro	0,325	0,093	3,589**	0,01	0,108
PCG → Não Financeiro	0,269	0,102	2,587**	0,01	0,075
Tamanho → Financeiro	0,054	0,076	0,707	NS	-
Tamanho → Não Financeiro	0,037	0,085	0,482	NS	-

Legenda: β = coeficientes estruturais; p-valor = significância estatística; R^2 = coeficiente de determinação; PCG = Práticas de Contabilidade Gerencial; NS = Não significante; ** = Nível de significância a 1%. Nota: Valores-t estimados por *bootstrapping* com 5.000 repetições. Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A hipótese 1 sugeria a existência de uma relação positiva entre as práticas de contabilidade gerencial sob a perspectiva dos PGCG e o desempenho financeiro. Com base nos resultados da Tabela 6 foi encontrado um coeficiente de caminho entre os construtos PCG e Financeiro de 0,325 (p < 1%), sinalizando que as empresas que fazem uma maior utilização de práticas sob a perspectiva dos PGCG tendem a apresentar um maior desempenho financeiro quando comparado com as demais empresas, permitindo aceitar a H_1.

Deste modo, estes achados corroboram os resultados da pesquisa de Sousa et al. (2019) ao qual verificaram uma influência positiva da aderência as orientações dos PGCG sobre o retorno sobre o investimento das empresas listadas na bolsa. Assim como se alinham as evidências apresentadas por Oyewo et al. (2020) em que foi constatado que a estratégia de negócios modera a fortemente a relação entre sofisticação das práticas de contabilidade gerencial na perspectiva dos PGCG e o desempenho. Indicando que as organizações com visão de futuro, alavancariam recursos para elaboração e implementação de estratégias com práticas gerenciais contemporâneas para impulsionar o desempenho e alcançar os objetivos do negócio.

A hipótese 2 indicava a existência de uma relação positiva entre as práticas de contabilidade gerenciais sob a perspectiva dos PGCG e o desempenho não financeiro. Assim, os resultados encontrados permitem validar a H_2. Pois, conforme evidenciado na Tabela 6, foi encontrado um coeficiente de caminho entre os construtos PCG e Não Financeiro de 0,269 ($p < 1\%$), indicando, com mais de 99% de confiança, que as empresas que fazem uma maior utilização das práticas orientadas pelos PGCG tendem a apresentar um maior desempenho não financeiro em relação as organizações que fazem uma menor utilização destas.

Esses resultados corroboram as sugestões de Neely, Gregory e Platts (1995) que apontam para uma possível relação entre informações gerenciais e medidas de desempenho não financeiras, tais como satisfação do cliente, custos, etc. Do mesmo modo, se alinham aos resultados das pesquisas de Sousa et al. (2019) ao qual verificaram influência dos PGCG sobre o valor de mercado das empresas; bem como do estudo de Costa e Lucena (2021) em que foi encontrada uma relação positiva entre a aderências as orientações dos PGCG pelas empresas listadas e uma maior criação de valor organizacional.

Esses resultados se alinham com o que era esperado com base na literatura, de que a utilização de melhores práticas de gestão pelas empresas contribuiria para uma maior capacidade de desenvolver informações precisas e úteis para subsidiar decisões eficazes e, consequentemente, contribuir para o desempenho organizacional e criação de valor (CGMA, 2014). Além disso, estes resultados se alinham a outros estudos que constataram que a adoção de práticas gerenciais influencia positivamente o desempenho organizacional (Adler, Everett & Waldron, 2000; Ajibolada, 2013; Baines & Langfield-Smith, 2003; Cadez & Guilding, 2008; Teixeira et al. 2011; Santos & Freitas, 2017; Streck & Kappel, 2019)

Em relação ao tamanho, utilizado como variável de controle, não foi encontrada relação estatisticamente significativa. Demonstrando que no contexto observado o tamanho das indústrias não se mostrou relevante para explicar o desempenho empresarial. Este resultado contraria as expectativas levantadas pela literatura de que empresas maiores tendem a apresentar um melhor desempenho (Costa & Lucena, 2021; Zhu & Sarkis, 2004). Uma possível justificativa para este resultado é o fato de que grande parte da amostra ser formado por micro e pequenas indústrias.

Ao se observar o R^2 dos construtos desempenho financeiro (0,108) e não financeiro (0,075) é possível constatar que apesar de as práticas gerenciais contribuírem para o desempenho organizacional, estas não parecem ser um fator decisivo, visto que as variações das práticas explicam apenas 10,8% e 7,5% das variações no desempenho financeiro e não financeiro, respectivamente. Dessa forma, entende-se que este baixo poder explicativo, pode ser decorrente do grande número de fatores que contribuem para o desempenho organizacional além das práticas, e que não foram incluídos no modelo (Junqueira et al., 2016).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a relevância da contabilidade gerencial no fornecimento de informações que dão suporte as decisões empresariais, e no que diz respeito as orientações de boas práticas trazidas pela estrutura do CGMA (2014) para promover melhorias nas práticas de contabilidade gerencial das organizações. O objetivo desta pesquisa foi analisar a influência das práticas gerenciais propostas pelos PGCG no desempenho financeiro e não financeiro das indústrias paraibanas.

Ao se analisar algumas características das indústrias, ficou evidenciado que a maior parte da amostra é formada por micro e pequenas indústrias, que atuam no mercado há mais de 10 anos. Em relação a adoção das práticas gerenciais propostas pelos PGCG, verificou-se que de forma geral, há ainda uma baixa adoção por parte das indústrias analisadas. As práticas mais adotadas foram tesouraria e gestão de caixa e gestão tributária estratégica. Constatou-se ainda que os maiores níveis de desempenho percebido como superiores aos dos principais

concorrentes foram alcançados em medidas não financeiras como nível de qualidade do produto, índice de satisfação dos clientes e evolução do número de clientes.

No que diz respeito as relações propostas no estudo, os resultados mostram que as práticas gerenciais influenciam positivamente o desempenho organizacional sob a perspectiva financeira e não financeira. Indicando que as empresas que adotam as práticas gerenciais relacionadas aos PGCG de forma mais acentuada tendem a apresentar um desempenho superior em relação as que as utilizam em menor grau. Sugerindo que estas práticas contribuem para um desempenho superior.

Este resultado se alinha ao sugerido pela estrutura do CGMA (2014) de que a observância as orientações fornecidas pelos PGCG acarretam em uma função de contabilidade gerencial eficaz, contribuindo para a melhoria do desempenho, bem como o alcance do sucesso organizacional sustentável.

Assim, este estudo contribui com a literatura ao discutir as práticas gerenciais adotadas pelas empresas e seus reflexos no desempenho sob o ponto de vista dos PGCG. Apesar da atenção que a estrutura do CGMA vem recebendo da literatura existem ainda inúmeras oportunidades de investigação que podem ser analisadas, ajudando a consolidação deste importante campo de estudo. Desse modo o estudo avança em relação aos anteriores à medida em que explora um novo contexto e engloba um conjunto mais amplo de práticas gerenciais não abordadas anteriormente. Fornecendo novas evidências sobre as relações propostas.

Na perspectiva prática o estudo contribui ao demonstrar que as orientações trazidas pelos PGCG podem contribuir para melhoria do desempenho empresarial. Desse modo, estes achados podem ser de interesse de gestores, profissionais e acadêmicos. Pois, demonstra a relevância em se considerar as orientações trazidas pelo CGMA para promover melhorias não só nas práticas gerenciais utilizadas, mas também em várias áreas da organização, tendo em vista o papel holístico dos PGCG.

Apesar das contribuições trazidas, destaca-se que os resultados encontrados não devem ser generalizados para todas as indústrias paraibanas tendo em vista algumas limitações do estudo. Tais como o tamanho da amostra, a subjetividade inerente a interpretação dos participantes da pesquisa a respeito das perguntas contidas no questionário. Assim como a impossibilidade de assegurar que o respondente é de fato aquele a quem o instrumento se destina, e o fato de se ter obtido respostas de um único gestor em cada indústria. Todavia, estas limitações não invalidam os achados do estudo, mas servem como ponto de partida para futuras investigações sobre o tema.

Dessa forma, novos estudos poderão ampliar estes achados para outros setores, tais como prestação de serviços, bem como analisar outras regiões, de modo a tornar os achados mais consistentes e aplicáveis a outras realidades. Outros aspectos da estrutura dos PGCG também podem ser analisados, bem como outras medidas de desempenho podem ser adicionadas ao estudo em questão. Por fim, estudos futuros poderão realizar estudos de casos detalhados, analisando diferentes gestores dentro da mesma organização. O que pode trazer resultados bastante interessantes e que contribuam para a área gerencial.

REFERÊNCIAS

Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accouting practices: A UK-based empirical analysis. The British Accounting Review, 40(1), 2-27.

Abednazari, M., Rahnamay Roodposhti, F., Nikoumaram, H., & Pourzamani, Z. (2018). A Critical View of Global Management Accounting Principles. International Journal of Finance & Managerial Accounting, 3(9), 17-27.

Aboramadan, M., & Borgonovi, E. (2016). Strategic management practices as a key determinant of superior non-governmental organisations performance. Problems of Management in the 21st Century, 11(2), 71–92.

Adler, R., Everett, A. M., & Waldron, M. (2000). Advanced management accounting techniques in manufacturing: Utilization, benefits, and barriers to implementation. Accounting Forum, 24(1), 131–150.

Ajibolade, S. O. (2013). Management accounting systems design and company performance in Nigerian manufacturing companies: A contingency theory perspective. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 14(2), 228–244.

Angelakis, G., Theriou, N., & Floropoulos, I. (2010). Adoption and benefits of management accounting practices: Evidence from Greece and Finland. *Advances in accounting*, *26*(1),

Araújo, G. A. de; Silva, F. M. da; Carraro, W. B. W. H.; Souza, R. B. de L. (2019). Princípios globais de contabilidade gerencial: percepções de docentes quanto à relevância de sua adoção. Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios, 7(1), 131-150.

Baines, A., & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, organizations and society*, *28*(7-8), 675-698.

Borker, D. R. (2016)a. Gauging the impact of country-specific values on the acceptability of global management accounting principles.

Borker, D. R. (2016)b. Global management accounting principles and the worldwide proliferation of IFRS. The Business & Management Review, 7(3), 258.

Burger, A. B.; Middelberg, S. L. (2018). An evaluation of Global Management Accounting Principles in the sustainability of a South African mechanised piggery. Journal of Economic and Financial Sciences, v. 11, n. 1, p. 1-9, 2018.

Burkert, M., Davila, A., Mehta, K., & Oyon, D. (2014). Relating alternative forms of contingency fit to the appropriate methods to test them. *Management Accounting Research*, *25*(1), 6-29.

Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. Accounting, Organisations and Society, 33(7–8), 836–863.

Callado, A. L. C., Callado, A. A. C., & Almeida, M. A. (2007). A utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias. *Sistemas & Gestão*, *2*(2), 102-118.

CGMA, Chartered Global Management Accountant. (2014). 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.

CGMA, Chartered Global Management Accountants, CGMA. (2015). Global management accounting principles. Chartered Global Management Accountants website. http://www.cgma.org

Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. Accounting, Organizations and Society, 30(5), 395-422.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, *295*(2), 295-336.

Correia, E. E., Lima, A., & Ching, H. Y. (2020). Práticas da Contabilidade Gerencial, Qualidade e Desempenho no Contexto de um Monopólio Natural. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, *14*(2).

Correia, T. S., Lucena, W. G. L. (2021). Corporate Governance and Global Management Accounting Principles In Public Companies In Brazil. Advances in Scientific and Applied Accounting, 217-238.

Costa, I. L. S., Lucena, W. G. L. (2021). Princípios globais de contabilidade gerencial: a relação entre as práticas gerenciais e o desempenho de empresas brasileiras. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 22(1),1-16.

Diniz, M. L. F., Callado, A. L. C., da Silva, A. R., & Callado, A. A. C. (2021). O Relacionamento Dos Fatores Contingenciais Com Os Indicadores De Desempenho No Setor Hoteleiro. *Revista Contabilidade e Controladoria*, *13*(1).

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, *20*(4), 263-282.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, *18*(1), 39-50.

Garcia, J. F., Jorge, F. D. S., Carraro, W. B. W. H., & Souza, Â. R. L. D. (2020). Princípios globais de contabilidade gerencial sob a perspectiva dos custos: uma análise em organizações do Terceiro Setor. *Revista de Contabilidade da UFBA. Salvador, Bahia. Vol. 14, n. 2 (maio/ago. 2020), p. 51-66.*

Hair Jr., Joseph F.; Hult, G. Tomas M.; Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM). Los Angeles: SAGE, 2014.

Haldma, T., & Lääts, K. (2002). Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. Management accounting research, 13(4), 379-400.

Jorge, F. S.; Carraro, W. B. W. H. Vendruscolo, M. I. (2019). *Accountability* no Terceiro Setor através da aplicação de práticas recomendadas pelos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial. *Anais do Congresso UFSC de Controladoria e Finanças*, Florianópolis, SC.

Junqueira, E., Dutra, E. V., Zanquetto Filho, H., & Gonzaga, R. P. (2016). Efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas 'de controle gerencial no desempenho organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, *27*, 334-348.

King, R., Clarkson, P. M., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, *21*(1), 40-55.

Klein, L., & de Almeida, L. B. (2017). A influência dos fatores contingenciais na adoção de práticas de contabilidade gerencial indústrias paranaenses. *Revista Universo Contábil*, 13(3), 90-119.

Konsta, K., & Plomaritou, E. (2012). Key performance indicators (KPIs) and shipping companies performance evaluation: The case of greek tanker shipping companies. *International Journal of Business and Management*, 7(10), 142–155.

Leite, E. G., Diehl, C. A., & Manvailer, R. H. M. (2015). Práticas de controladoria, desempenho e fatores contingenciais: um estudo em empresas atuantes no Brasil. *Revista Universo Contábil*, *11*(2), 85-107.

Lima, A., Correia, E. E. & Ching, H. Y. (2020). Práticas da Contabilidade Gerencial, Qualidade e Desempenho no Contexto de um Monopólio Natural. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, *14*(2).

Marquezan, L. H. F., Diehl, C. A., & Alberton, J. R. (2013). Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, *16*(2).

Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management accounting research*, *25*(2), 147-156.

Nascimento, J. C. H. B., & da Silva Macedo, M. A. (2016). Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo daAplicação do SmartPLS® em Pesquisas em Contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (repec)*, *10*(3).

Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? International. Journal of Operations and Production Management, 19(2), 205–228.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, 15(4), 80–116.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, *10*(4), 363-382.

Oyadomari, J. C. T., Frezatti, F., Mendonça Neto, O. R. D., Cardoso, R. L., & Bido, D. D. S. (2011). Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, *17*, 298-329.

Oyewo, B. M. (2020). Outcomes of interaction between organizational characteristics and management accounting practice on corporate sustainability: the global management accounting principles (GMAP) approach. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 1-35.

Oyewo, B., Vo, X. V., & Akinsanmi, T. (2021). Strategy-related factors moderating the fit between management accounting practice sophistication and organisational effectiveness: the Global Management Accounting Principles (GMAP) perspective. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 1-37.

Reis, A. M., & Teixeira, A. J. (2013). Use of Management Accounting Artifacts in Agricultural Cooperatives from Minas Gerais and its Relation with Size and Financial Performance. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 7(4), pp. 342-358.

Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista brasileira de marketing*, *13*(2), 56-73.

Santos, M. S. L., & Freitas, A. A. F. (2017). A INFLUÊNCIA DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS NO DESEMPENHO DE INDÚSTRIAS ALIMENTÍCIAS. *Anais do EnANPAD*, São Paulo, SP, Brasil, 41.

Silveira, N. F., & Espejo, M. M. D. S. B. Uma Nova Configuração do Sistema de Gestão de Desempenho de uma Instituição Federal de Ensino Superior à Luz dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, *15*(4), 20-41.

Siqueira, D. D & Lucena, W. G. L. (2021). Fatores Contingenciais Organizacionais e Individuais e Práticas Gerenciais: Um Estudo à Luz Dos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial. *Anais do Congresso UFSC de Controladoria e Finanças*, Florianópolis, SC, Brasil, 11.

Sousa, T. L. C.; Valero, I. C. F., & Lucena, W. G. L. (2019). PRINCÍPIOS GLOBAIS DE CONTABILIDADE GERENCIAL: UM ESTUDO NAS COMPANHIAS ABERTAS NO BRASIL. *Anais do Congresso Anpcont*, São Paulo, SP, Brasil, 13.

Streck, L., & da Silveira Kappel, R. (2019). A Relação entre Práticas de Contabilidade Gerencial e Desempenho no Setor Hoteleiro do Rio Grande do Sul. *Revista de Anais de Eventos Dom Alberto*, *1*(2), 22-30.

Tarifa, M. R., & de Almeida, L. B. (2018). Cultura organizacional e práticas de contabilidade gerencial no agronegócio cooperativo. *Revista Universo Contábil*, 93-114.

Teixeira, A. J. C., Gonzaga, R. P., Santos, A. D. V. S. M., & Nossa, V. (2011). A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. *BBR-Brazilian Business Review*, *8*(3), 108-127.

Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. Journal of Operations Management, 22(3), 265–289.