

Transparência Corporativa: Evidências da Divulgação de Práticas Gerenciais nas Empresas Premiadas pelo Troféu ANEFAC 2023

FRANCIELE DO PRADO DACIÊ
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

ALISSON MACHADO CASTILHO PERES
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

MARA CRISTINA PIOVESAN CORTEZIA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

TRANSPARÊNCIA CORPORATIVA: análise da divulgação de práticas gerenciais em empresas premiadas pelo Troféu ANEFAC 2023

1 Introdução

Em um mercado competitivo, o processo comunicacional é uma ferramenta necessária para as organizações que buscam atrair e captar recursos, assim como manter seus investidores (Levitt, 1997; Brown & Hillegeist, 2007; Latif & Shah, 2021). Nesse contexto, a divulgação de informações financeiras de cunho obrigatório e voluntário pode atuar como uma ferramenta útil para as diversas perspectivas de avaliações de investimento. (Brow & Hillegeist). Além disso, a literatura indica que esse comportamento contribui para reduzir o custo de capital próprio da organização, uma vez que gerencia o grau de incerteza dos investidores, e para diminuir os ruídos da informação, pois melhora a confiabilidade dos dados e aumenta a transparência organizacional, garantindo aos usuários a capacidade de tomar decisões mais informadas e precisas (Alencar, 2007; Silva & Costa, 2012; Vasconcelos & Santos, 2024).

Essencialmente, a Lei 6.404/76, juntamente com o Pronunciamento Técnico CPC (26), tem a finalidade de estabelecer as demonstrações financeiras mínimas para assegurar a comparabilidade de desempenho econômico-financeiro das entidades entre diferentes períodos. Embora essas instruções legais estabeleçam de forma padronizada o formato de divulgação de dados, esses relatórios são particularmente financeiros. Frente a desse cenário, a Teoria da Divulgação, explica que as empresas são incentivadas a compartilhar informações que impactam as decisões dos investidores, incluindo aspectos financeiros e gerenciais (Ball, 2001; Dye, 2001; Verrechia, 2001).

Além disso, estudos indicam que a divulgação de informações de característica voluntária pode ser motivada quando se percebe que existem benefícios vinculados a essa prática (Luz, Camargos & Lima, 2006; Lima, Araújo & Murcia, 2021; Lopes, Beuren & Vicente, 2021; Ribeiro & Souza, 2023; Câmara, Silva, Tavares & Melo, 2018). Sendo assim, espera-se que as entidades adotem iniciativas para a divulgação de práticas internas do seu ambiente organizacional a fim aperfeiçoar o processo comunicacional com a agente externo.

A fim de estabelecer padrões de modelo de *disclosure*, existe anualmente um evento de notoriedade nacional chamado Prêmio ANEFAC (Associação Nacional de executivos), cuja finalidade é reconhecer as empresas que se destacam na divulgação de informações financeiras e não financeiras. A partir desse evento, incentiva-se, indiretamente, a busca pela divulgação das práticas de governança corporativa, a cultura de transparência entre as organizações, o esforço para apresentar um conjunto de informações mais objetivas e claras para o mercado, e o aperfeiçoamento do processo comunicacional entre os agentes internos e externos (ANEFAC, 2024). Sendo assim, entende-se que empresas premiadas pelo Troféu de Transparência da ANEFAC são reconhecidas como modelos no processo de construção e apresentação de informações contábeis

Considerando que o *disclosure* voluntário pode reduzir o custo do capital próprio, aprimorar a comunicação com o mercado, manter o capital investido e reduzir ruídos de informação (Vasconcelos & Santos, 2024), espera-se que empresas premiadas com o Troféu de Transparência apresentem informações contábeis que extrapolem as exigências regulatórias estabelecidas pelas leis e pronunciamentos contábeis. Sendo assim, o objetivo desse trabalho é analisar evidências de divulgação de práticas gerenciais nos demonstrativos contábeis das empresas indicadas ao Prêmio Transparência ANEFAC 2023 e, portanto, busca-se responder a seguinte questão: Quais evidências indicam um maior nível de divulgação de práticas de gestão nos demonstrativos contábeis das empresas indicadas ao Prêmio Transparência ANEFAC 2023?

Assim como definido por Damodaran (2012), a iniciativa na divulgação de boas práticas gerenciais, mesmo com oscilações na performance da entidade, pode garantir

legitimidade de boas práticas, evitando ruídos na informação contábil, avaliações imprecisas e incertezas sobre a verdadeira saúde financeira de uma empresa. No entanto, estudos anteriores, como de Daciê e Bortolucci (2016), evidenciou que o nível de divulgação das ferramentas gerenciais adotadas por esse mesmo grupo de empresas é muito baixo. Considerando que o trabalho realizado não teve achados relevantes no que se refere ao uso das ferramentas gerenciais, esse trabalho se propõe a aperfeiçoar as análises, visando identificar aperfeiçoamentos nos relatórios apresentados pelas empresas premiadas.

A análise do conteúdo das demonstrações, além de apresentar aspectos financeiros, pode oferecer achados significativos. A identificação dos controles aplicados na gestão das companhias pode ser útil para amenizar os ruídos de informação nos usuários externos, diminuindo o desinvestimento pela falta de transparência na divulgação de informações (Feldmann, Jacomossi, Barrichello & Morano, 2019; Tamura, Regina & Antônio, 2020). A transparência nas organizações e o fato de se certificar que elas sejam fidedignas, tempestivas e haja padronização na divulgação, possibilitando efetivamente reduzir a assimetria informacional entre a empresa e os usuários externos. ((Baraibar Diez & Sotorrió, 2018)

Além disso, os achados podem incentivar esse grupo a incluir, dentre seus discursos, um foco na divulgação modelos, práticas e avaliações da gestão, evidenciando aos seus investidores e potenciais investidores que suas atividades são eficientemente desenvolvidas, transparecendo a gestão e suas ferramentas gerenciais, aumentando a confiabilidade dos dados apresentados e diminuindo a assimetria da informação com os seus usuários externos. Sendo assim, esse estudo busca evidenciar a efetividade do processo comunicacional na promoção da transparência informacional das empresas frente aos diversos usuários externos.

2 Referencial Teórico

2.1 Teoria da Divulgação

A teoria da divulgação, desenvolvida por Ball (2001), destaca que as empresas têm incentivos para divulgar informações que possam afetar as decisões dos investidores. Isso inclui não apenas informações financeiras, mas também informações sobre práticas gerenciais e controles internos que possam influenciar a percepção dos investidores sobre o desempenho e a gestão da empresa (Dye, 2001; Verrechia, 2001).

Sob a perspectiva de Dye (2001), existe a dificuldade de identificar uma teoria dentre as análises de divulgação voluntária. No entanto, Verrechia (2001) categorizou a pesquisas de divulgação em três categorias: I. associação, que estudam os efeitos da divulgação no equilíbrio dos preços e no volume de negociações; II. discricionariedade, que analisam discricionariedade dos gestores na divulgação de informações que eles detêm; III. eficiência, que investigam a existência de arranjos eficientes de divulgação que sejam preferidas incondicionalmente. Esses três pontos, segundo Verrechia (2001), seriam necessários para o estudo contemplasse a teoria da divulgação de forma abrangente.

A teoria da divulgação voluntária argumenta que a empresa só vai realizar a divulgação da informação, caso perceba algum benefício que compense os custos incorridos, consequentemente as companhias têm a tendência de divulgar mais informações voluntárias, quando elas forem positivas. Portanto a partir dos estudos de Dye (2001), e notável que a divulgação da informação voluntária está correlacionada no viés em fazer benefício ou não da companhia. Por mais que a informação seja relevante para os *stakeholders*, quando houver efeito negativo sobre a empresa, a tendência será de não divulgar.

Diversos estudos relacionam a divulgação de práticas gerenciais e as divulgações voluntárias frente a manutenção dos investidores e a tomada de decisão (Luz, Camargos & Lima, 2006; Lima, Araújo & Murcia, 2021; Lopes, Beuren e Vicente, 2021; Ribero & Souza, 2023; Câmara et al., 2018). Luz, Camargos e Lima (2006) e Lima, Araújo e Murcia (2021), por exemplo, mostram que a adoção de práticas gerenciais, aliadas a divulgação voluntárias das

ferramentas utilizadas na governança corporativa, aumentam a confiança dos investidores na organização, atraindo e mantendo recursos advindos dos acionistas. Isso ocorre porque a divulgação de caráter voluntário permite uma visão mais clara e abrangente sobre a governança e as perspectivas futura para a empresa. Essa transparência facilita a tomada de decisões, reduzindo a assimetria de informações e o risco percebido pelos investidores, contribuindo para a estabilidade e o crescimento contínuo da organização.

Câmara et al. (2018) e Ribeiro e Souza (2023), confirmam esse cenário. Os estudos foram realizados com empresas listadas na B3 e analisaram o impacto da governança corporativa e a divulgação de informações voluntárias sobre o desempenho nas organizações. Os achados foram positivos, confirmando que a divulgação voluntária junto a melhor qualidade de governança corporativa tende a apresentar desempenho financeiro estatisticamente superior às demais.

Apesar de todos os estudos evidenciando a necessidade da divulgação das informações gerenciais e os benefícios atrelados no que diz a respeito de desempenho organizacional, os órgãos responsáveis pela padronização e regularização da divulgação não prevê as informações de cunho gerencial como obrigatórias, deixando facultativo a divulgação. Entende-se que esse fato pode desencadear a assimetria da informação, ruídos entre os usuários externos, levando ao desinvestimento e a não atração de novos investidores pela falta de transparência na divulgação das ferramentas gerenciais (Vergili, 2004). Portanto, esse trabalho tem a premissa de que a divulgação de informações gerenciais é um fator que pode ser relacionado a melhoria no desempenho organizacional de uma empresa e ao seu reconhecimento como empresa transparente.

2.2 A Evolução dos controles gerenciais e o auxílio no desempenho nos negócios

A contabilidade gerencial, aplicada nas organizações, possibilita o controle e acompanhamento das variações do patrimônio, sobretudo aos usuários internos (Marion, 2017). Os controles gerenciais têm a finalidade assegurar o cumprimento das estratégias de forma que sejam atingidos os objetivos da organização. (Marion, 2017). Suas principais atividades incluem o planejamento, a coordenação geral de atividades internas, comunicação de informação, decisões a serem tomadas mediante as escolhas e influências sobre as pessoas no intuito de mudar seu comportamento (Anthony & Govindarajan, 2008). Dessa forma, as ferramentas gerenciais que norteiam a contabilidade gerencial podem ser aplicadas em diversas áreas, como na análise dos estágios dos ciclos da empresa, na avaliação do desempenho da produção e na comunicação entre os departamentos da empresa (Marion, 2017).

O surgimento e os controles gerenciais apresentaram uma evolução ao longo do tempo, nos quais os objetivos mudam para atender as necessidades de planejamento e tomada de decisões dentro das empresas. Com essa finalidade, o IFAC, por meio do *International Management Accounting Practice 1* (IMAP 1) (IFAC, 1998), classificou a contabilidade gerencial em quatro etapas evolutivas, a fim de delinear área de atividade da empresa com o passar dos anos. Cada estágio representa uma fase estruturada, de um novo conjunto de condições em que as empresas demandam atenção, enfrentando, reformando e absorvendo as tecnologias de cada estágio e dos estágios anteriores (Kruger et al., 2022).

O primeiro estágio envolve características mais técnicas voltadas aos custos e controle financeiro, onde as empresas usam as tecnologias para identificar com facilidade os custos de mão de obra e da matéria prima. Dentre os estágios evolutivos, esse apresenta as principais ferramentas utilizadas pelos administradores da empresa. A característica dessa fase volta-se a operacionalização das atividades, como exemplo, a mensuração da eficiência (velocidade) das operações, muitas vezes feitas manualmente. Isso ocorre porque o processo tem a finalidade de auxiliar na apuração dos custos de produção (Kruger et al., 2022).

No segundo estágio, o uso dos controles volta-se para práticas que possibilitam um aprimoramento nas informações de controle e planejamento, pois aplicam ferramentas analíticas e relatórios financeiros para fornecer informações mais detalhadas e relevantes para a tomada de decisão estratégica (IFAC, 1998). A aplicação dessas ferramentas no ambiente organizacional aperfeiçoa a precisão e a relevância das informações financeiras, seu uso permite atividades de assessoria interna e, por sua vez, facilita a melhor gestão dos recursos e a identificação de oportunidades de melhoria operacional. Dentre os controles que caracterizam esse estágio está o Balanced Scorecard, que se trata de uma metodologia de gestão que integra indicadores financeiros e não financeiros para uma visão mais holística de desempenho (Kaplan & Norton, 1992). O objetivo dos gestores neste estágio era de que os recursos sejam utilizados da melhor forma, para o alcance do objetivo da empresa. (Kruger et al., 2022).

O terceiro estágio evolutivo é marcado pela integração de sistemas de controle gerencial com as tecnologias de informação e comunicação (IFAC, 1998). As ferramentas aplicadas visam a redução do desperdício, caracterizado pelo uso do método de custo de Kaizen juntamente com os sistemas de Enterprise Resource Planning (ERP) e Business Intelligence (BI). O método Kaizen permite a eliminação de desperdícios com base no bom senso, no uso de soluções baratas que se apoiam na motivação e criatividade dos colaboradores para melhorar a prática de seus processos de trabalho, com foco na busca pela melhoria contínua. A partir do uso da inovação e da robótica, os custos são reduzidos, criam-se técnicas de gerenciamento, produção e controle dos custos, permitindo que as organizações forneçam informações precisas, oportunas e adequadas às decisões estratégicas e operacionais (Granlund, 2011; Rompho, 2017; Kruger et al., 2022).

O quarto e último estágio evolutivo dos controles gerenciais é caracterizado pela incorporação de abordagens integradas e holísticas que consideram aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG) nas práticas contábeis gerenciais (IFAC, 1998). O foco dos controles volta-se à criação de valor por meio do uso eficaz de recursos que a tecnologia oferece, direcionados aos clientes e acionistas e à inovação (Kruger et al., 2022). Esse estágio incorpora ferramentas que alinham os objetivos financeiros e não financeiros das organizações, como relatórios de sustentabilidade, auditorias de desempenho ESG e sistemas de gestão integrada. A partir de sua incorporação no ambiente de negócios, as organizações são capazes de proporcionar uma visão abrangente e equilibrada do desempenho aliando aos critérios de sustentabilidade e a responsabilidade corporativa (Adams & Abhayawansa, 2021; García-Sánchez et al., 2020; Michelon et al., 2015).

Estudos recentes como o de Macohon e Beuren, (2016), Venturini e Carraro, (2020) e Bogucheski e Altoé, (2021) evidenciam que as características delineadas para os estágios evolutivos propostas pela IFAC (1998) passaram por algumas mudanças, principalmente no 3º e 4º estágio evolutivo. Apesar do 1º e 2º estágio evolutivo ter sofrido algumas mudanças durante o tempo, eles permanecem com as características de metodologias tradicionais. No entanto, os dois últimos estágios (3º e 4º) tratam da contabilidade gerencial moderna, cuja característica é constante transformação. Isso ocorre em virtude da necessidade de criação de valor, que não se limita à rentabilidade econômica, mas considera o valor social e sustentabilidade aos usuários da informação. Nesse sentido, exigências socioeconômicas do ambiente empresarial conduziram as empresas às evoluções e adaptações no processo de gestão (Bogucheski & Altoé, 2021).

Observou-se que o planejamento estratégico e as medidas de desempenhos financeiros e não financeiros são aplicados na abordagem do 3º e 4º estágio evolutivo da contabilidade gerencial (Bogucheski & Altoé, 2021; Macohon & Beuren, 2016, Venturini & Carraro, 2020). Essas novas ferramentas fornecem suporte para o monitoramento da eficiência das operações e dos recursos internos, características dos últimos dois estágios. Já Venturini & Carraro (2020) acrescenta em seu estudo a gestão baseada valor, que contempla políticas sociais e prática da

governança corporativa, a fim de analisar se um grupo específico da B3 divulgava essas informações por meio dos relatórios de administração.

A necessidade da divulgação de relatórios financeiros, prevista pelo CPC 26 (R1), tem a finalidade de assegurar, ao maior número de usuários possíveis, informações sobre aspectos econômicos, patrimoniais e financeiros da entidade. No entanto, é reconhecida a dificuldade das demonstrações fornecerem todas as informações que cada usuário acredita serem relevantes (CPC 00 R2, item 2.41). O CPC 00 (R2), por sua vez, faculta a divulgação de informações voluntárias, que envolvam, por exemplo, aspectos de gestão, a fim de atender outras demandas informacionais dos usuários.

Nesse contexto, estudos como Feldmann et al. (2019), Tamura, Regina e Antônio (2020), Costa e Lucena (2021), e Catapan e Colauto (2014) evidenciam que o uso e a divulgação de boas práticas de gestão garantem eficiência organizacional. Feldmann et al. (2019), por exemplo, apontam que o uso de ferramentas gerenciais leva a um melhor desempenho econômico em uma ampla variedade de setores econômicos. O estudo conclui que a inovação de tecnologias sozinha não pode garantir a competitividade no mercado, e exige a presença simultânea de boas práticas de gestão.

Já o estudo de caso de Tamura, Regina e Antônio (2020), apontou que o uso ferramentas gerenciais SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) e BSC (Balanced Scorecard) melhorou o aspecto econômico da organização, auxiliando na elaboração de um planejamento estratégico adequado, alinhando os resultados esperados da empresa com as metas estabelecidas. Sob essa perspectiva, o uso das ferramentas gerenciais SWOT e BSC influenciou no aspecto econômico da empresa.

Costa e Lucena (2021) e Catapan e Colauto (2014), por sua vez, correlacionam as boas práticas gerenciais com o desempenho econômico de empresas que operam na bolsa de valores. Seus resultados indicam que quanto maior o uso e a qualidade de ferramentas gerenciais aplicadas pela organização, maior será o seu desempenho, concluindo que as práticas gerenciais adotadas afetam a performance de mercado e a expectativa de crescimento futuro, demonstrando assim uma relação positiva do controle gerencial e o desempenho.

García-Sánchez et al. (2020), demonstram que a adoção de práticas de controle gerencial focadas em ESG resulta em uma melhor performance financeira e reputacional. Além disso, pesquisas como as de Adams e Abhayawansa (2021) e Michelin et al. (2015) exploram como as ferramentas de controle gerencial integradas facilitam a tomada de decisões que levam em consideração os impactos ambientais e sociais, destacando a relevância e aplicabilidade deste estágio na era moderna da contabilidade gerencial.

3 Metodologia

3.1 Prêmio ANEFAC

O Troféu Transparência, concedido pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (ANEFAC), é um dos prêmios mais prestigiados no Brasil no que diz respeito à transparência e qualidade das informações contábeis divulgadas pelas empresas (ANEFAC, 2024). Este prêmio foi criado com o objetivo de reconhecer e incentivar as melhores práticas de divulgação de informações financeiras, promovendo a transparência e a confiança no mercado. Essa premiação conta com a seleção de 30 empresas de capitais abertos e/ou fechados que ao final do prêmio, segmentadas em três categorias conforme a receita líquida de cada organização, sendo abaixo de R\$ 5 bilhões, de R\$ 5 até R\$ 20 bilhões e empresas acima de R\$ 20 bilhões.

Para a participação do prêmio não há inscrição, concorrem ao Troféu Transparência todas as empresas Sociedades Anônimas, de capital aberto, sediadas em território nacional que publicam suas demonstrações financeiras, com atuação nas áreas de comércio, indústria e

serviços. O processo de classificação quanto ao grau de transparência é baseado em sete critérios publicamente divulgados e estabelecidos por três academias, a Fundação escola de comércio Álvares Penteado (FECAP), a Fundação Capixaba de Pesquisa (FUCAPE) e a Universidade Brasília (UNB) (ANEFAC, 2024).

O *site* institucional da ANEFAC elenca os aspectos avaliados nos relatórios e nas demonstrações contábeis divulgados: (1) Qualidade e grau das informações contidas nas demonstrações financeiras e notas explicativas; (2) Transparência das informações prestadas; (3) Clareza do Relatório da Administração e sua consistência com as informações divulgadas; (4) Aderência integral às Normas Contábeis; (5) Não apresentar modificações (ressalvas) no relatório dos auditores independentes; (6) Apresentação da divulgação quanto a layout, legibilidade, concisão, clareza etc; (7) Divulgação de aspectos relevantes, mesmo que não exigidos legalmente, mas importantes para o negócio, dentre eles, Ebitda, valor econômico agregado, balanço social, EGS, destaques aos ativos intelectuais, efeitos contábeis da inflação, dentre outros (ANEFAC, 2024).

Quadro 1

Aspectos avaliados pela ANEFAC

Critérios ANEFAC 2024	
(1)	Qualidade e grau das informações contidas nas demonstrações financeiras e notas explicativas
(2)	Transparência das informações prestadas
(3)	Clareza do Relatório da Administração e sua consistência com as informações divulgadas
(4)	Aderência integral às Normas Contábeis
(5)	Não apresentar modificações (ressalvas) no relatório dos auditores independentes
(6)	Apresentação da divulgação quanto a layout, legibilidade, concisão, clareza etc
(7)	Divulgação de aspectos relevantes, mesmo que não exigidos legalmente, mas importantes para o negócio, dentre eles, Ebitda, valor econômico agregado, balanço social, EGS, destaques aos ativos intelectuais, efeitos contábeis da inflação, dentre outros

Nota. Anefac (2024)

Entretanto, os critérios listados pelo número 1, 2 e 6, não deixam claro os aspectos que auxiliam na análise pela comissão da ANEFAC. Os termos como “qualidade do grau de informações”, “transparência” ou, ainda “concisão, clareza” não especificam exatamente quais aspectos são avaliados, gerando incertezas sobre o conceito de divulgação relevante. Porém acredita-se que o nível de transparência de informações envolva a visão global da empresa combinados com o resultado financeiro, as diretrizes das empresas e boas práticas de governança corporativa. Considerando o reconhecimento que a indicação ao prêmio proporciona às empresas e a visibilidade aos investidores, aspectos relativos a controle gerencial poderiam ser contemplados em sua análise, revelando transparência a respeito da gestão. (Daciê e Bortolucci, 2016)

Espera-se que esta lacuna da divulgação de informações de controles gerenciais seja apresentada de forma voluntária, já que não está claramente prevista nos critérios da premiação. Se torna muito importante para o investidor conhecer as boas práticas adotadas no processo de gestão, mostrando que a empresa não se preocupa em somente a satisfazer a números de desempenhos e sim o empenho do aprimoramento da performance financeira e operacional ao longo das suas atividades.

3.2 Classificação da Pesquisa, População e Procedimentos para Análise dos Dados

A fim de identificar quais evidências indicam um maior nível de divulgação de práticas de gestão nos demonstrativos contábeis das empresas indicadas ao Prêmio Transparência ANEFAC, esse estudo adotou um posicionamento descritivo, com abordagem qualitativa em relação ao problema (Gil, 2022).

A população dessa pesquisa trata-se das empresas ganhadoras do Troféu de Transparência da ANEFAC de 2023. Dentre a população, selecionou-se a amostra desse estudo, que compreende a categoria de empresas enquadradas com receita líquida acima dos 20 bilhões, totalizando as 10 empresas. Vale salientar que o grupo selecionado está enquadrado nos níveis de governança do tipo Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2 (conforme Quadro 2). Essas categorias representam companhias com o maior índice de divulgação de cunho obrigatório e não obrigatório, com base nos parâmetros da Brasil Bolsa Balcão (B3). Sendo assim, espera-se que no rol em análise existam os melhores parâmetros de divulgação.

Quadro 2

Amostra das empresas analisadas

Empresa	Ramo de atividade	Nível de governança
AMBEV	Fabricação e distribuição de bebidas	Nível 2
COPEL	Fabricação e distribuição de energia elétrica	Nível 2
ELETROBRAS	Fabricação e distribuição de energia elétrica	Nível 1
EMBRAER	Fabricação e comercialização de aeronaves	Novo Mercado
KLABIN	Produtora de papel para embalagens	Nível 2
NEONERGIA	Fabricação e distribuição de energia elétrica	Novo Mercado
PETROBRAS	Extração e processamento de petróleo e seus derivados	Nível 1
SABESP	Abastecimento de água e esgotamento sanitário	Novo Mercado
SUZANO	Produção de papel	Nível 2
VALE	Exploração e processamento de minério	Novo Mercado

Nota. Anefac (2024); B3 (2024)

O objeto de pesquisa foram os Relatórios da Administração e Formulário de Referência divulgados pelas selecionadas. O período a que se refere os documentos selecionados trata-se dos relatórios consolidados no final de 2022. No Relatório da Administração, publicado juntamente com as demonstrações financeiras do encerramento do exercício social, está espelhado o quadro completo com as posturas e do desempenho da administração na gestão. Por meio dele é possível a divulgação das informações de cunho gerencial e de governança, atendendo as especificidades mais subjetivas da decisão da administração (CVM, 1987).

O Formulário de Referência, por sua vez, é um documento exigido pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no Brasil. Esse relatório incorpora as normas de divulgação de informações pelas empresas de capital aberto e garante que elas estejam em conformidade com a Lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404/76) e de acordo com a resolução Nº 80 da CVM. Desta forma, o formulário de referência se trata de um documento que contempla informações, de cunho financeiro e não financeiro, que são esperadas pelo órgão regulamentadores. Além disso, o formulário de referência contempla informações sobre práticas de governança corporativa e políticas organizacionais, promovendo uma cultura de responsabilidade e ética.

A partir desse entendimento, espera-se que a seleção desses dois documentos de análise contemple uma quantidade suficiente de informações organizacionais das companhias selecionadas frente da finalidade desse estudo. A análise desses relatórios busca verificar, portanto, se existe um processo comunicacional efetivo na promoção da transparência informacional desse grupo. Se positivo, acredita-se na sua contribuição para a diminuição da assimetria informacional entre agentes e no aumento da confiabilidade dos investidores nas informações divulgadas.

Considerando que um dos critérios de avaliação da premiação ANEFAC é o conceito de “Clareza do Relatório da Administração” a análise dessa demonstração foi realizada juntamente com as informações do Formulário de Referência divulgado pelas empresas final do ano de 2022. A escolha do ano foi pautada no entendimento em que a divulgação das premiações realizadas no ano de 2023 referem-se as demonstrações do ano anterior.

A pesquisa foi dividida em três etapas: (i) definição dos parâmetros e as categorias a serem analisados por meio da análise dos discursos dos relatórios da administração e formulário de referência divulgados pelas empresas indicadas ao prêmio (ii) apuração da existência ou não de práticas gerenciais, e (iii) a análise das informações coletadas e a interpretação dos dados.

Na primeira etapa, a definição de parâmetros tomou como base preliminar o estudo de Daciê e Bortolucci (2016). A pesquisa, inicialmente, empregou onze indicadores, segmentados nos quatro estágios evolutivos. Com base a literatura mais recente, como exemplo Macohon e Beuren, (2016), Venturini e Carraro, (2020) e Bogucheski e Altoé, (2021), essa pesquisa adicionou sete indicadores para análise, sendo um deles para o 3º estágio evolutivo e seis para 4º estágio evolutivo. O Quadro 3 apresenta os controles analisados no processo de divulgação.

Quadro 3

Indicadores gerenciais relatório de administração e formulário de referência

Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4
Controle financeiro	Ferramentas controle e planejamento	Redução de perdas	Criação de Valor
Retorno sobre o investimento	Orçamento e <i>Guidance</i>	Benchmark	<i>Balanced Scorecard</i>
		Kaizen/Just in time	Gestão de pessoas e política de pessoal
		Iniciativas estratégicas	Políticas e projetos sociais
		Políticas de gestão, missão e valores	Lucro/valor da ação, retornos s/ capital e PL
			Divulgação de investimentos
			Gestão baseada valor
			ESG
			Práticas de governança corporativa
			Balanco Social

Nota. Elaborado pelo autor

A segunda etapa, por sua vez, consistiu na leitura preliminar aprofundada de alguns dos relatórios a fim de verificar a compatibilidade das análises propostas com o material selecionado (relatórios). Assim, realizou-se a leitura (análise de discurso) dos Relatórios da Administração e do Formulário de Referência das empresas e verificou-se em quais aspectos elas atendiam aos critérios estabelecidos.

Nessa fase, uma planilha do *software* Microsoft Excel foi utilizada a fim de auxiliar na contagem de frequência/existência de divulgação dos indicadores gerenciais (Quadro 3). Esse processo envolveu um “check-list” das práticas divulgadas, de modo que, quando as palavras e expressões encontradas evidenciaram claramente a presença de um indicador de algum estágio, essa presença foi identificada como “1” (ou sim/positivo para a apresentação); e quando não foi encontrado palavras e expressões relacionadas aos indicadores, ou que não evidenciaram claramente a presença daquela característica, foi classificada como “0” (ou não/negativo para a apresentação).

Ao decorrer a leitura foi necessário interpretar e classificar trechos que indicavam medidas de desempenho e políticas gerenciais divulgadas. Para tanto, foram entendidas como evidências de divulgação de práticas de gestão frases como a “A política de gestão de riscos [...]” (informação do controle financeiro – 1º estágio evolutivo); “Monitoramento da competitividade dos nossos produtos perante os concorrentes [...]” (estratégia de Benchmark – 3º estágio evolutivo); “Foram realizadas diversas iniciativas com intuito de gerar valor [...]” (criação do valor da companhia – 4º estágio evolutivo).

Por fim, o mapeamento da divulgação das ferramentas de controles é constatado por meio da apuração da frequência de apresentações dos controles e da apresentação da análise dos discursos do relatório da administração junto ao formulário de referência. Feita a avaliação das práticas gerenciais divulgadas, foi aplicada uma análise interpretativa do discurso do relatório da administração e do formulário de referência das 10 companhias a fim de evidenciar ao leitor alguns discursos aplicados por essas empresas.

4 Análise de Dados

Em conformidade com a questão que esse estudo busca responder, procurou-se verificar a divulgação de práticas de controles gerenciais, com base nas premissas do IMAP 1 (IFAC, 1998), das empresas premiadas pelo Troféu Anefac 2023 (apresentadas no Quadro 2). Foram utilizados os RAs e FRE como materiais de base para a análise de discursos, a fim de identificar, através de palavras e expressões, a declaração do uso de controles tendo como base os estágios evolutivos. A próxima seção desse trabalho tem a finalidade de apresentar o nível de divulgação das práticas gerenciais enquadradas no primeiro e segundo estágio evolutivo da contabilidade.

4.1 Apresentação dos Resultados da Análise dos Controles do 1º e 2º Estágio Evolutivo

O primeiro estágio evolutivo da contabilidade gerencial é caracterizado pelo uso de técnicas voltas aos custos e controle financeiro, de modo a auxiliar na identificação dos custos (mão de obra e matéria prima). A partir dessa perspectiva os indicadores de Controle financeiro (vinculados a “Liquidez Corrente”; “Liquidez Geral”; “Gestão de risco financeiro”) e o Retorno sobre o investimento (mensurados a partir de discursos sobre o “Retorno sobre o ativo”; “Retorno sobre o ativo líquido”; “Retorno sobre o investimento”) foram definidos como ferramentas de caracterização do 1º estágio evolutivo.

Já no segundo estágio, o uso dos controles volta-se para práticas que possibilitam um aprimoramento nas informações de controle e planejamento, pois aplicam ferramentas analíticas e relatórios financeiros para fornecer informações mais detalhadas e relevantes para a tomada de decisão (IFAC, 1998). Para o segundo estágio evolutivo foi definido os indicadores de Ferramentas controle planejamento (evidências da divulgação de “P&D”/“Pesquisa e desenvolvimento ...” e de “Fomento investimentos em projetos”) e do Orçamento e *Guidance* (analisado com base nos termos chave “Guidance”; “Superação do orçamento previsto”). O Quadro 4 apresenta a síntese da frequência de divulgação desses controles nas demonstrações analisadas.

Quadro 4

Análise 1º e 2º estágio evolutivo

Indicadores	% Divulgação	Principais Indicadores/Termos de Identificação	Estágio
Controle financeiro	100%	“Liquidez Corrente”; “Liquidez Geral”; “Gestão de risco financeiro”	1º
Retorno sobre o investimento	100%	“Retorno sobre o ativo”; “Retorno sobre o ativo líquido”; “Retorno sobre o investimento”	
Ferramentas controle e planejamento	100%	“P&D”; “Pesquisa e desenvolvimento ...”; “Fomenta investimentos em projetos”	2º
Orçamento e <i>Guidance</i>	100%	“ <i>Guidance</i> ”; “Superou o orçamento previsto”	

Nota. dados da pesquisa (2024)

A partir das análises realizadas, observou-se que essas práticas são amplamente divulgadas nos relatórios destinados aos usuários externos. Em ambos os estágios foi encontrado uma frequência de 100% para os indicadores, ou seja, as 10 empresas, cujos relatórios foram analisados, divulgaram esses indicadores.

4.2 Apresentação dos resultados do 3º estágio

O terceiro estágio evolutivo da contabilidade gerencial é caracterizado pela integração de sistemas de controle e uso de tecnologias de informação e comunicação (IFAC, 1998). Nesse estágio, os discursos voltam-se ao emprego do custo Kaizen (visando a redução de desperdícios) a partir do ERP e do BI. Sob essa perspectiva, o Quadro 5 apresenta a síntese da frequência de divulgação desses controles nos relatórios analisados a partir de cinco abordagens, (1) a evidenciação de práticas de redução de perdas, (2) o emprego de práticas de Benchmark, (3) o uso de metodologia Kaizen, (4) a divulgação de iniciativas estratégicas das companhias, e (5) a apresentação da política de missão e valores organizacionais.

Quadro 5

Resultado da análise dos indicadores divulgados pertencentes ao 3º estágio evolutivo

Indicadores	% divulgação	Principais Indicadores/Termos de Identificação
Redução de Perdas	100%	“Combate ao desperdício”; “Redução de desperdício”; “Redução de custos”; “Otimização de custos”
<i>Benchmark</i>	50%	“Concorrentes”; “Alinhado ao mercado”; “Com referência nas melhores práticas do mercado”
Kaizen	20%	“Melhoria contínua”; “Kaizen”
Iniciativas estratégicas	100%	“ <i>Guidance</i> ”; “Elaboração do Planejamento estratégico”; “Planejamento estratégico”
Política de missão e valores	100%	“Nossa missão”; “Estes valores”

Nota. dados da pesquisa (2024)

O terceiro estágio é caracterizado pela padronização e melhorias dos processos internos, oferecendo um maior controle sobre os custos, possibilitando identificar gargalos operacionais reduzindo desperdícios. Esse estágio é fundamentado na ferramenta do Kaizen com foco na melhoria contínua. Observou-se que os indicadores (1) a evidenciação de práticas de redução de perdas, (4) a divulgação de iniciativas estratégicas das companhias, e (5) a apresentação da política de missão e valores organizacionais foram divulgados nos relatórios analisados.

No entanto, (2) o emprego de práticas de Benchmark e (3) o uso de metodologia Kaizen apresentaram uma menor frequência nos relatórios, sendo identificados, respectivamente, em 50% e 20% dos casos. A partir das análises aplicadas, o uso de práticas na avaliação de desempenho (seja frente a melhores práticas ou de concorrentes) não ficou evidente nos relatórios das empresas Ambev, Copel, Neenergia, Sabesp e Suzano. Já o uso da ferramenta do *Kaizen* foi encontrado no RA somente das empresas Petrobrás e Eletrobras, marcado pelo trecho “São incentivados e aplicados, sistematicamente, conceitos como os fundamentos Lean, o 5S (organização), o TPM (confiabilidade dos ativos e recursos), o Kaizen (melhoria contínua)” [...] (RA, pág. 27).

4.3 Apresentação dos resultados do 4º estágio

O quarto estágio evolutivo dos controles gerenciais é marcado por controles que buscam criar valor por meio do uso eficaz dos recursos tecnológicos, com foco em clientes, acionistas e inovação. Sendo assim, o perfil de divulgação das ferramentas desse estágio é voltado a aspectos financeiros e não financeiros, proporcionando uma visão equilibrada do desempenho organizacional e incorporando responsabilidade corporativa.

Frente às características desse estágio evolutivo de controles gerenciais, entende-se que as ferramentas aplicadas a essa vertente estão em constante transformação, buscando atender as exigências socioeconômicas do ambiente empresarial, proporcionando evolução e adaptações no processo de gestão. O Quadro 6 apresenta a síntese da frequência de divulgação desses controles nas demonstrações analisadas.

Quadro 6

Resultado da análise dos indicadores divulgados pertencentes ao 4º estágio evolutivo

Indicadores	% divulgação	Principais Indicadores/Termos de Identificação
(1) Criação de valor	50%	“Crescimento com a geração de valor”; “Gerar valor”; “Sistema de gestão baseada em valor”
(2) <i>Balanced Scorecard</i>	20%	“Perspectiva financeira, aprendizado”; “Melhoria dos processos internos”
(3) Gestão de pessoas e política de pessoal	100%	“Política gestão de pessoas”
(4) Políticas e projetos sociais	100%	“Desenvolve programas, projetos e ações”; “Projetos sociais”
(5) Lucro/valor da ação, retornos s/ capital e PL*	90%	“ROE”; “EBITDA”; “Dividendos”
(6) Divulgação de investimentos	100%	“Investiu ...”; “Investimentos realizados”
(7) Gestão baseada em valor	60%	“Criação de valor”; “Geração de valor”
(8) ESG	100%	“Compromisso com a sustentabilidade”; “ESG”; “Gestão ambiental”
(9) Práticas de governança corporativa	90%	“Melhores práticas de Governança corporativa”; “Governança corporativa”
(10) Balanço Social	60%	“Balanço Social”

*PL = Patrimônio Líquido

Nota. dados da pesquisa (2024)

Conforme Quadro 6, observou-se que, dentre os indicadores, as ações referentes a (3) gestão de pessoas e política de pessoal, (4) políticas e projetos sociais, (6) divulgação de investimentos e (8) ESG foram amplamente apresentadas nos relatórios (100% dos relatórios). Também houve o foco de discursos (90% dos casos) em práticas que envolvem (5) Lucro/valor da ação, retornos s/ capital e PL e (9) Práticas de governança corporativa.

Além disso, cerca de 50% dos relatórios apresentaram evidências de discursos voltados a (1) Criação de valor; e 60% deles a (7) Gestão baseada em valor. Esses elementos, embora pareçam semelhantes, são divulgados de maneiras distintas. A criação de valor é uma das principais características do 4º estágio evolutivo, pois não se limita mais aos aspectos financeiros, incluindo benefícios intangíveis, como a geração de valor para clientes, acionistas e demais *stakeholders*. Já a gestão baseada em valor tem como proposta alinhar os objetivos da empresa com a maximização do valor para os acionistas, melhorando o processo de tomada de decisões estratégicas e operacionais na organização como um todo, fazendo com que haja uma mudança culturalmente da empresa.

A empresa Petrobrás, por exemplo, inclui uma sessão no seu RA abordando sobre o “Sistema de Gestão com Base em Valor”, que contempla várias informações a respeito da criação de valor, como a divulgação de novos investimentos, retornos aos acionistas e sociedade, ações sociais, iniciativas ambientais entre outros.

Já o Balanço Social, cuja abordagem contempla uma nova roupagem da contabilidade moderna no qual existe o objetivo de demonstrar o impacto das atividades de uma empresa nas questões sociais e ambientais, evidenciando seu compromisso com a responsabilidade social e a sustentabilidade., foi apresentado em 60% dos relatórios. O “Balanço social”, divulgado normalmente no RA, não foi divulgado pelas empresas Ambev, Klabin, Suzano e Vale. Por fim, aspectos voltados ao emprego do “*balanced scorecard*” não foram identificados em nenhum dos relatórios analisados.

Gráfico 1.

Gráfico de aderência dos estágios evolutivos



Nota. dados da pesquisa (2024)

4.4 Discussão dos resultados

Segundo o IFAC (1998), o estágio 1 enfatiza o registro de transações financeiras, priorizando o cumprimento de requisitos legais e fiscais. Ele consiste na base da contabilidade financeira, que sustenta o gerenciamento de operações. Nesse sentido, essas ferramentas são a base estrutural para as demonstrações financeiras obrigatórias que são divulgadas aos usuários externos. O segundo estágio contempla a integração das informações contábeis ao gerenciamento diário das organizações. Ele busca empregar uma visão interna dos dados financeiros, direcionando-os para o planejamento e controle das operações.

Essas ferramentas, por sua vez, voltam-se à divulgação da eficiência nos processos internos. Portanto, observou-se que, nas empresas analisadas, houve um forte incentivo à divulgação do uso dessas ferramentas. Acredita-se que esse incentivo se deva ao fato de que os estágios iniciais funcionam como alicerces para a implementação das ferramentas de controle gerencial mais complexas (estágios 3 e 4). Sendo assim, espera-se a aplicação ampla desses controles a fim de tornar eficaz o emprego das ferramentas dos demais estágios evolutivos.

O terceiro estágio é caracterizado pela busca da melhoria contínua nos processos organizacionais, integrando sistemas de controle gerencial com as tecnologias da informação e comunicação. Uma das principais marcas desse estágio é o foco na redução de desperdício por meio da aplicação de ferramentas gerenciais, como o Custeio Baseado em Atividades (ABC), custeio Kaizen, “Benchmark”, Custeio-meta e indicadores de desempenhos.

No entanto, mesmo em empresas com alto nível de governança, como a Ambev e a Copel, observa-se uma baixa frequência na divulgação do emprego de algumas ferramentas como o “Benchmark” – levantando o autor a questionamentos sobre os motivos dessa prática ser subutilizada. Acredita-se que algumas das possíveis explicações para essa falta de divulgação estejam relacionadas ao fato de que essas empresas são líderes de mercado em seus setores – elas frequentemente se posicionam como criadoras de padrões, em vez de segui-los. Assim, em vez de buscar comparações com concorrentes, é possível que seu foco esteja em inovar e desenvolver práticas exclusivas, tornando-se referência para outras empresas.

Sob essa perspectiva, a divulgação de dados estratégicos sobre seu desempenho por meio de *benchmarking* pode representar um risco competitivo, pois permite que os concorrentes tenham acesso a essas informações. Dessa forma, pode ser mais vantajoso para as companhias destacar iniciativas de projetos com foco em inovação e sustentabilidade, reduzindo a dependência de *benchmarks* externos. A Ambev, por exemplo, investe em projetos

pioneiros relacionados à sustentabilidade e eficiência operacional, enquanto a Copel aposta em energia limpa e tecnologias avançadas. Esses objetivos estratégicos próprios podem superar os benchmarks tradicionais, tornando-se mais vantajosos do que simplesmente seguir padrões de desempenho, sobretudo quando isso envolve o risco de expor dados sensíveis para a concorrência.

O quarto estágio é caracterizado pela abordagem integrada e holística que considera aspectos ambientais, sociais e de governança, sendo o foco a criação de valor por meio do uso eficaz de recursos que a tecnologia oferece, direcionada aos clientes e acionistas. A partir dos resultados obtidos ficou evidente que as empresas estão cada vez mais direcionadas a geração de valor por meio de estratégias como gestão de pessoas, projetos sociais, retorno sobre ação entre outros que contribuem estrategicamente para a empresa se destacar entre as demais.

No entanto, não foi encontrado em nenhum relatório divulgado pelas empresas em relação a aspectos voltado ao BSC. Essa lacuna é relevante considerando que o BSC é amplamente reconhecido como uma ferramenta para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as metas específicas de cada setor. O BSC atua na promoção de uma visão abrangente e estruturada do desempenho empresarial, abrangendo não apenas dimensões financeiras, mas também perspectivas de clientes, processos internos e aprendizado organizacional – fundamental para empresas que buscam se destacar em um ambiente competitivo. A falta do BSC na divulgação dos relatórios sugere uma possível lacuna na transparência e no uso de ferramentas que poderiam potencializar a geração de valor sustentável.

O estudo de Tamura, Regina e Antônio (2020) apontou que o uso das ferramentas gerenciais, como o BSC, demonstrou melhorias significativas no aspecto econômico das organizações, alinhando os resultados esperados da empresa com as metas estabelecidas. Porém o uso da BSC não foi encontrado nos relatórios. Os estudos de Granlund (2011), Rompho (2017) e Kruger et al., (2022) indicaram o uso da ferramenta Kaizen no terceiro estágio, mas o uso desta ferramenta foi encontrado em apenas dois relatórios (Companhias Embraer e Klabin).

Outros estudos, como de Luz, Camargos e Lima (2006), Lima, Araújo e Murcia (2021), Lopes, Beuren e Vicente (2021), Câmara et al. (2018) e Ribero e Souza (2023), relacionam as práticas gerenciais e as divulgações voluntárias frente a manutenção de investidores e a tomada de decisão. Os achados da pesquisa apontam que o grupo de empresas do estudo apresentaram um grau satisfatório de divulgação de informações voluntárias, indicando o compromisso das empresas em passar uma visão mais clara e abrangente sobre a governança e as perspectivas futura para a empresa, observando que ao longo dos anos esse processo evoluiu, com maior preocupação das empresas para a transparência dos aspectos gerenciais ao usuário externo.

5 Conclusão

Este trabalho teve como objetivo principal analisar as evidências de divulgação de práticas gerenciais nos demonstrativos contábeis das empresas indicadas ao Prêmio Transparência ANEFAC, buscando compreender como essas práticas contribuem para a melhoria do processo comunicacional com os usuários externos, com a redução da assimetria informacional, e melhora na eficiência organizacional nas empresas. A pesquisa adotou uma abordagem descritiva e qualitativa, analisando os RAs e FRE do grupo das empresas com receita líquida acima de 20 bilhões, premiadas em 2023, sendo os relatórios de 2022 objeto da pesquisa.

Os resultados indicaram que as práticas de controle gerencial pertencentes aos primeiros estágios evolutivos, como controle financeiro e planejamento, são amplamente divulgadas pelas empresas analisadas. Entretanto, ferramentas empregadas no 3º e 4º estágio evolutivo, como o Kaizen, Balanced Scorecard, *benchmarking* apresentaram baixa frequência

de divulgação, sugerindo que mesmo empresas com elevado nível de governança ainda enfrentam desafios na transparência na divulgação de ferramentas gerenciais.

Os achados contribuem para o campo da contabilidade gerencial ao reforçar que a divulgação de ferramentas gerenciais de forma voluntária não apenas promove a transparência, mas também fortalece a confiança dos investidores, destacando o impacto positivo na percepção da governança corporativa. Contudo, este estudo apresenta limitações relacionadas ao recorte temporal (análise restrita ao ano de 2022) e ao foco em empresas com receitas líquidas acima de R\$ 20 bilhões, o que restringe a generalização dos resultados. Além de que no ano de 2024 a premiação ANEFAC lançou uma premiação do ESG, para pesquisas futuras sugere-se que sejam analisadas as práticas de divulgação de informações das empresas ganhadoras desse prêmio.

Dada a relevância crescente das práticas de ESG e soluções de práticas de governança corporativa, o potencial do Balanced Scorecard na gestão integrada, sugere-se que pesquisas futuras explorem a relação entre a adoção dessas ferramentas e os indicadores de desempenho econômico e social. Além disso, a análise de empresas premiadas em categorias de menor receita líquida, no qual pode ampliar a compreensão das diferenças na divulgação gerencial de empresas com o nível de governança diferente.

Referências

- Luz, J. J. M.; Camargos, M. A., & Lima, J. O. Análise da relação entre disseminação voluntária de informações em sites corporativos e desempenho financeiro de empresas brasileiras. (2006). *REGE - Revista de Gestão*, 13(4), 11–24. Disponível em <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2006.36571>
- Bogucheski, E. F., & Altoé, S. M. L. (2021). Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas listadas no setor de papel e celulose da B3. Disponível em https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/novo-mercado/
- Brown, S., & Hillegeist, S. A. (2007). Como a qualidade da divulgação afeta o nível de assimetria de informação. *Review of Accounting Studies*, 12(4), 443–477.
- Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset*. John Wiley & Sons.
- Frezzatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R. do, & Junqueira, E. (2011). *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. Grupo GEN.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2012). *Contabilidade gerencial*. Grupo A. Disponível em <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580551624>
- International Federation of Accountants. (1998). *International management accounting practice statement: IMAP 1*. IFAC.
- Granlund, M. (2011). Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(1), 3–19.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kruger, S. D., Menegon, R., Dalla Porta, C., & Zanin, A. (2022). Estágio evolutivo da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas. *Ágora: Revista de Divulgação Científica*, 27, 117–137.
- Levitt, A. (1997). The importance of high-quality accounting standards. *Accounting Horizons*, 1–2.
- Marion, J. C. (2017). *A contabilidade gerencial: Introdução à contabilidade gerencial* (3ª ed.). Grupo GEN.

- Macohon, E. R., & Beuren, I. M. (2016). Estágios evolutivos da contabilidade gerencial que preponderam em um polo industrial moveleiro. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 15(45), 9–22.
- Rompho, N. (2017). Operational performance management in a modern ERP environment: An empirical study. *Journal of Applied Accounting Research*, 18(1), 2–21.
- Silva, A. L., & Costa, M. C. (2012). Qualidade da informação contábil: Uma análise sobre os ruídos informacionais. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23(58), 98–113.
- Venturini, L. D. B., & Carraro, W. B. W. H. (2020). Estágio evolutivo da contabilidade gerencial em organizações contábeis de natureza jurídica EIRELI no município de Porto Alegre – RS. *Revista Capital Científico*, 18(2), 82–99.
- Baraibar-Diez, E., & Luna Sotorrió, L. (2018). O efeito mediador da transparência na relação entre responsabilidade social corporativa e reputação corporativa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1), 5-21.
- Espejo, M. M dos S. B., & Daciê, F. do P. (2016). Redução da assimetria informacional sob a ótica do controle gerencial: Discussão sobre práticas em empresas transparentes. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, 27 (72).