UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE.
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

KLEBER DOMINGOS DE ARAÚJO

IFRS no Brasil: impacto no Sistema de Informação Gerencial

SÃO PAULO

2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

KLEBER DOMINGOS DE ARAÚJO

IFRS no Brasil: impacto no Sistema de Informação Gerencial

Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Doutor em Ciências.

Área de Concentração:
Controladoria e Contabilidade

Orientador: Prof. Dr. Edgard Cornacchione

Versão Corrigida

(Versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Araújo, Kleber Domingos de
IFRS no Brasil: impacto no Sistema de Informação Gerencial / Kleber
Domingos de Araújo. – São Paulo, 2015.
235 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2015.
Orientador: Edgard Bruno Cornacchione Júnior.
Coorientador: Luciane Reginato Cornacchione.

1. Contabilidade societária 2. Padrões e normas contábeis 3. Contabilidade gerencial I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 657.92

Nome: Kleber Domingos de Araújo

Título – IFRS no Brasil: impacto no Sistema de Informação Gerencial

Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Edgard Bruno Cornacchione Junior

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. Edgard Bruno Cornacchione Junior

Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Armando Catelli

Universidade de São Paulo

Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari

Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr.^a Sirlei Lemes

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr.^a Isabel Maria Estima Costa Lourenço

Instituição: Instituto Superior Ciências Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de

Lisboa – ISCTE-IUL

À Glória Lúdia, in memoriam, pelo exemplo de mãe, de luta e de amor!

*À Marthinha, esposa, amiga e companheira.
Genitora dos cinco e fonte de paz e inspiração!*

AGRADECIMENTOS

Ao longo das oportunidades recebidas, agradeço a Deus todos os dias e, em especial, nesse momento, pela conclusão desta etapa! Agradeço aos meus pais que, além do limite de suas forças, souberam semear os princípios do trabalho e da perseverança!

Agradeço ao meu irmão pelo incentivo e exemplo de luta, superação e doação.

Agradeço aos filhos Magali, Thaís, Letícia, Maria Clara e João Vitor, que suportaram a ausência e a falta de tempo. À Martha por ter assumido todas as responsabilidades do lar na minha falta.

Especialmente, agradeço ao Prof. Edgard Cornacchione pela orientação, convivência e aprendizado, exemplo de humildade e sabedoria. À Profª. Luciane Reginato pela orientação e incentivo, além das oportunidades de pesquisa e aprendizado.

Agradeço aos professores do departamento de que oportunizaram a socialização do conhecimento: Ariovaldo dos Santos, Wellington Rocha, Márcio Borinelli, Luís Paulo Fávero, Fábio Frezatti, Sílvia Casa Nova. Aos Professores Bruno Salotti e Gilberto Martins agradeço a atenção e o incentivo ao projeto.

Agradeço aos professores Claudio Parisi, José Carlos Yadomari, Sirlei Lemes, Isabel Lourenço e Diógenes Bido pelas contribuições recebidas e, em especial, ao Prof. Armando Catelli que gentilmente aceitou o convite, propiciando um debate enriquecedor!

Agradeço ao coordenador do programa, Prof. Andson Braga e ao pessoal da coordenação pela atenção e auxílio. Agradeço à Belinda pela boa vontade, sorriso e presteza de sempre, e aos profissionais da administração do EAC, que sempre foram solícitos no atendimento aos alunos. Agradeço ao Evandro pela amizade, bem como à Raissa pela cortesia e boa vontade de sempre! À Cida, Kitola e Fofo, obrigado pela cooperação e cortesia!

Agradeço aos amigos da turma de 2011, que fizeram esse período muito mais rico do que poderia ser. Ao Janilson, obrigado pelas discussões teóricas e estatísticas, aprendizado e amizade! À Bianca Checon, pelas discussões e aprendizado, e a toda sua família, pelo acolhimento e o carinho! Aos amigos Benjamin Ācuna, Júlio Orestes, Jorge Andrade, Lara Ferh, Marilu Polomino, Mac Daves, Robson Zuccolotto, Rose Pimentel, Sidney Celerino e, Valdiva Rossato, obrigado pela paciência, pelos estudos e pelos “caldos e causos”! Aos amigos que se aproximaram, Daniel Mucci, Mamadou Dieg, Marília e Anderson Pinzam, obrigado pelas discussões e aprendizado!

Agradeço ao professor Alan Sangaster, por ter ensinado uma forma rica e diferenciada de estudar história da contabilidade! Aos colegas dessa turma, Angélica, Marcelo e Tânia, obrigado pela convivência e pelos estudos!

A todos que indiretamente contribuíram para a realização do trabalho, meu tio Carlos Donizete, Wilson Luiz, Prof. Lúcio Machado, Prof. Michele Rilany, Prof. Johnny Jorge, Janaína Staciari, Gilson de Assis, Dione, Celita, Elias e Iracilda, minha gratidão!

“Tudo parece impossível, até que seja feito.”

Nelson Mandela

RESUMO

Araújo, K. D. (2015). *IFRS no Brasil: impacto no Sistema de Informação Gerencial*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A norma contábil internacional alterou o processo e a geração de informação. A convergência contábil no Brasil para as grandes empresas constitui uma realidade de profundas modificações para o relatório interno e externo. A substituição de regras por princípios como base da contabilidade financeira faz eclodir raízes da essência contábil, envolvendo características que traduzem a realidade social e econômica. Social, porque busca desnudar a motivação e justificar fatores relacionados à escolha da decisão; econômica, porque busca traduzir os efeitos das escolhas empresariais na forma de resultado, menos contábil e mais de natureza econômica. Nessa concepção, a literatura tem delineado influências que envolvem a prática da contabilidade gerencial, reduzindo os limites entre as duas abordagens, gerencial e financeira (Weissenberger & Angelkort, 2011; Gilio, 2011; Papadatos & Bellas, 2011; Boscov, 2013). Assim, no contexto de implementação das IAS/IFRS/CPC, a pesquisa investigou dois impactos, sendo o primeiro na integração entre as duas abordagens (gerencial e financeira), influenciada por três variáveis: informações preditivas/prospectivas (delineadas pelo valor justo, teste de recuperabilidade, resultado abrangente, informações por segmento e resultado econômico), modificação do sistema de informação (com adequação de procedimentos, geração de informação e integração) e pelo aprendizado organizacional (decorrente do processo de inter-relação dos envolvidos na implementação); o segundo impacto é o da influência da integração nas funções da controladoria. Para realizar tal análise, foi aplicado um questionário as 257 empresas da revista Maiores & Melhores, sendo que, desse total, obteve-se uma amostra de 105 profissionais. Todavia, somente 99 apresentaram-se em conformidade com os pressupostos da pesquisa, representando 39% das empresas contatadas. O método utilizado foi o de Modelo de Equações Estruturais (MEE/PLS). Em relação aos achados, diferentemente das pesquisas anteriores, que estão voltadas para a integração com o aumento da consistência da linguagem financeira, e pela aproximação das duas abordagens, o trabalho destaca que a integração está associada à informação preditiva e ao aprendizado organizacional, mas não constitui influência do sistema de informação ao nível de significância esperado. De forma corroborativa aos estudos anteriores, a pesquisa sugere que a integração está associada à área de controladoria, especificamente, às suas funções. De forma singular, porém, os resultados sugerem que a modificação do sistema de informação como ferramenta fundamental para as duas abordagens, apresenta-se inconsistente em atender à integração, para a amostra selecionada nesse contexto, embora haja fatores associativos. Assim, há indícios de uma longa via a ser percorrida na estrutura e adequação do sistema de informação com o objetivo de atender ao processo de integração.

Palavras-chave: Contabilidade societária; Padrões e normas contábeis; Contabilidade gerencial.

ABSTRACT

Araújo, K. D. (2015). *IFRS in Brazil: impact on Management Information System*. Doctoral Thesis, Faculty of Economics, Business and Accounting, University of São Paulo, São Paulo.

The international accounting standard changed the process and generating information. The accounting convergence in Brazil for big companies is a reality of profound changes to the internal and external reporting. The substitution from rules by principles basis of the financial accounting makes to emerge roots of the accounting essence, involving features that reflect the social and economic reality. Social, because it seeks to show the motivation and justify factors related to the choice of the decision; economic, because it seeks to translate the effects of companies choice as a result, less accounting and more economic nature. In this conception, the literature has outlined influences that involve the management accounting practice, reducing the limits between both approaches, managerial and financial (Weissenberger & Angelkort, 2011; Gilio, 2011; Papadatos & Bellas, 2011; Boscov, 2013). Thus, the implementation context of IAS / IFRS / CPC, the research investigated two impacts. The first being the integration between both approaches (management and financial), influenced by three variables predictive/prospective information (outlined by fair value, impairment test, comprehensive income, segment information and economic result), information system modifying (with procedures adaptation, information generation and integration) and by organizational learning (resulting from the interrelationship of those involved in implementation); the second impact is the integration influence in the controller functions. To perform this analysis, a questionnaire was applied to 257 companies magazine Biggest & Best, and of those, we obtained a sample of 105 professionals. However, only 99 showed up in accordance with the assumptions of the survey, representing 39% of the contracted companies. The method used was to Structural Equation Model (SEM / PLS). About the findings, differently of previous research, which are focused on the integration with consistency increasing of financial language, and by the approximation of the two approaches, the work highlights that the integration is associated with predictive/prospective information and organizational learning, but it does not constitute influence of the information system to the expected level of significance. According to previous studies, the research suggests that integration is associated with the controller area, specifically, its functions. In a unique way, however, the results suggest that the modification of the information system as a key tool for both approaches, it presents inconsistent in attending the integration, for the sample selected in this context, although there are associative factors. Thus, there is evidence of a long road to be traveled in the structure and adequacy of the information system in order to meet the integration process.

Key-words: corporate accounting; accounting standards and norms; management accounting.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores de perda de valor recuperável.....	50
Quadro 2 - Elementos de mudanças organizacionais.....	91
Quadro 3 - Comparativo "A" entre a contabilidade financeira e a gerencial	113
Quadro 4 - Comparativo "B" entre a contabilidade financeira e a gerencial	113
Quadro 5 - Lucro econômico e contábil.....	123
Quadro 6 - Resumo das principais pesquisas empíricas sobre a contabilidade gerencial e financeira.....	126
Quadro 7- Blocos de questões.....	138
Quadro 8 - Questionário 'Bloco I'	141
Quadro 9 - Questionário 'Bloco II'	143
Quadro 10 - Questionário 'Bloco III'	144
Quadro 11 - Questionário 'Bloco IV'	146
Quadro 12 - Questionário 'Bloco V'	149
Quadro 13 - Classificação quanto ao porte das empresas	160
Quadro 14 - Classificação quanto ao porte das empresas / modificado	160
Quadro 15 - Quadro de referência de indicadores – MEE	166
Quadro 16 - Quadro de avaliação das hipóteses	174

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo teórico de associação entre as variáveis	31
Figura 2 – Seleção de determinadas normas de impacto no sistema de informação gerencial	34
Figura 3 - Característica preditiva/prospectiva de apoio às decisões do ativo imobilizado....	53
Figura 4 - <i>Modal Shift and Spiral of Knowledge</i>	89
Figura 5 – Síntese das variáveis relacionais do modelo de gestão econômica	119
Figura 6 - Desenho geral das hipóteses	129
Figura 7 - Aspectos fundamentais do constructo de informação preditiva/prospectiva	140
Figura 8 - Aspectos fundamentais do constructo de modificação do sistema de informação	142
Figura 9 - Aspectos fundamentais do constructo de aprendizado organizacional	144
Figura 10 - Aspectos fundamentais relacionados ao construto de integração	145
Figura 11 - Aspectos fundamentais do constructo das funções da controladoria	147

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tamanho da equipe de implantação das IFRS	158
Gráfico 2 - Contratação de consultoria / IFRS	158
Gráfico 3 - Divisão de áreas ‘gerencial e financeira’	159
Gráfico 4 - Divisão de pessoa por área de atuação	159
Gráfico 5 - Classificação da amostra por porte da empresa	161
Gráfico 6 - Divisão da amostra por número de funcionários	161
Gráfico 7 - Período de existência da organização	162
Gráfico 8 - Área de atuação dos respondentes	163
Gráfico 9 - Área de formação do <i>controller</i>	163

TABELAS

Tabela 1 - População e amostra.....	152
Tabela 2- Frequência de resposta sobre o uso de informação preditiva.....	153
Tabela 3- Frequência de resposta relativa à modificação do sistema de informação	154
Tabela 4- Frequência relativa quanto ao aprendizado organizacional	154
Tabela 5- Frequência relativa à integração	155
Tabela 6- Frequência relativa ao desempenho das funções da controladoria	156
Tabela 7 - Frequência das áreas que participaram da integração	157
Tabela 8 - Frequência do porte da empresa pela quantidade de funcionários.....	161
Tabela 9 - Frequência do período de tempo de existência da organização	162
Tabela 10 - Indicadores excluídos ‘Modelo original’	167
Tabela 11 – Variância Média Extraída, Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbachs do Modelo ajustado 2	168
Tabela 12 – Matriz de correlações Validade Discriminante ‘Modelo ajustado 2*’	168
Tabela 13 – Teste t dos coeficientes estruturais (path coefficients).....	169

LISTA DE ABREVIATURAS

CPA: *Certified Public Accountants*

CPC: Comitê de Pronunciamentos Contábeis

CVM: Comissão de Valores Mobiliários

DELLOITTE: Deloitte Touche Tohmatsu

DRA: Demonstração do Resultado Abrangente

DRE: Demonstração do Resultado do Exercício

ERP: *Enterprise Resource Planing*

EUA: Estados Unidos da América.

FASB: *Financial Accounting Standards Board.*

FIPECAFI: Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras

IAS: *International Accounting Standard*

IASB: *International Accounting Standards Board*

IASC: *International Accounting Standards Commitee*

IFRS: *International Financial Reporting Standards*

PwC: *PRICEwaterhouseCOOPERS*

SEC: *Securities and Exchange Commission*

SFAS: *Statement of Financial Accounting Standards.*

TI: Tecnologia da Informação

USP: Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
1.1 Contextualização	19
1.2 Questão de pesquisa	24
1.3 Objetivos	24
1.4 Delimitação do estudo	25
1.5 Relevância da pesquisa.....	26
1.6 Contribuições da pesquisa.....	28
1.7 Estrutura do trabalho	31
2 PLATAFORMA TEÓRICA	33
2.1 Impactos no Sistema Contábil.....	33
2.1.1 Influências iniciais da visão preditiva/prospectiva	34
2.1.1.1 Informação preditiva/prospectiva.....	37
2.1.1.2 Valor Justo.....	40
2.1.1.3 Ativo Imobilizado	45
2.1.1.4 Valor recuperável de ativos.....	48
2.1.1.4.1 Redução ao valor recuperável de ativos (IAS 36): imobilizado.....	50
2.1.1.5 Reconhecimento de Receita	54
2.1.1.6 Propriedade para investimento	56
2.1.1.7 Operações de Arrendamento Mercantil.....	58
2.1.1.8 Combinação de negócios.....	60
2.1.1.9 Resultados Abrangentes	63
2.1.1.10 Informações por Segmento.....	65
2.1.1.11 Reunião do IASB – Setembro / 2014	67
2.1.2 Sistema de Controle Gerencial	68
2.1.2.1 Abordagem Conceitual.....	68
2.1.2.2 Desempenho Gerencial	72
2.2 Mudança do Sistema de Informação	75
2.2.1 Adequação da estrutura do sistema	75
2.2.2 Investimento na estrutura do sistema de informação	76
2.2.3 Disponibilização da informação	77

2.2.4 Inter-relação entre os processos (organizacionais e empresariais).....	79
2.2.5 Qualidade da informação contábil.....	80
2.3 Aprendizado organizacional.....	81
2.3.1 Considerações iniciais	81
2.3.2 Abordagem Conceitual.....	82
2.3.3 Aprendizagem: individual e organizacional.....	85
2.3.4 Aprendizagem no processo de adoção das normas internacionais.....	90
2.4 Integração: convergência entre a contabilidade financeira e gerencial.....	93
2.4.1 Informação Integrada	93
2.4.2 Conexão entre a contabilidade financeira e a gerencial	95
2.4.2.1 Conceitos econômicos.....	97
2.5 Controladoria.....	100
2.5.1 Abordagem conceitual.....	101
2.5.2 A Controladoria e a informação	102
2.5.3 Funções da Controladoria.....	103
2.5.4 Controladoria: contabilidade financeira, gerencial e informação	111
3. METODOLOGIA E PLANEJAMENTO DA PESQUISA	127
3.1 Tipologia e Estratégia da Pesquisa.....	127
3.2 População e Amostra.....	128
3.3 Modelo teórico e desenvolvimento das hipóteses	129
3.4 Constructos e indicadores.....	135
3.4.1 Informação preditiva/prospectiva (Bloco I)	139
3.4.2. Modificação do sistema de informação (Bloco II).....	142
3.4.3 Aprendizado organizacional (Bloco III)	143
3.4.4 Integração entre a Contabilidade gerencial e a financeira (Bloco IV)	145
3.4.5 Funções da controladoria (Bloco V)	147
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	151
4.1 População e Amostra.....	152
4.2 Estatísticas descritivas.....	153
4.3 Resultados estatísticos do Modelo de Equações Estruturais.....	164
4.3.1 Avaliação do modelo de mensuração.....	164

4.3.2 Avaliação do Modelo Estrutural	169
4.3.3 Validação das Hipóteses.....	171
4.3.4 Discussões dos resultados	174
4.3.4.1 Informações preditivas/prospectivas	175
4.3.4.2 Aprendizado Organizacional.....	177
4.3.4.3 Modificação do Sistema de Informação	178
4.3.4.4 Nível de Integração entre a contabilidade gerencial e financeira.....	179
4.3.4.5 Desempenho das funções da controladoria	181
4.3.4.6 Impacto das variáveis de controle	185
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	187
REFERÊNCIAS	191
APÊNDICE A – Relatórios de análise das equações estruturais	218
APÊNDICE B – Questionário.....	225
APÊNDICE C – Contato com as empresas/Respondentes	232
APÊNDICE D – Normas Internacionais: quadro de conversão CPC/IASB	235
APÊNDICE E – Resumo da reunião do IASB – Setembro / 2014	237

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Na atualidade, o ambiente econômico tem impulsionado a modificação dos procedimentos contábeis. A economia globalizada apresenta novos desafios na conquista de maior parcela de mercado, que representam, potencialmente, maior lucro e rentabilidade, exigindo melhor capacidade na gestão de recursos. Portanto, quando se constitui mercado, é preciso atender de forma satisfatória e equânime aos seus participantes. Assim, encontra-se, por um lado o gestor e, por outro, o investidor. A contabilidade, dessa forma, pode ser vista como uma instituição que auxilia nas operações mais complexas de uma economia (Wysocki, 2011), atuando como informação nas diversas vertentes e, precipuamente, para os dois agentes, o gestor e o investidor. A lente utilizada para cada um desses apresenta formatos e características específicas. Acrescenta-se, ainda, o pressuposto de que o investidor apresenta maior fragilidade na obtenção da informação, pois se encontra limitado pelos instrumentos de acesso. Diante desta limitação, a contabilidade financeira sofre uma intervenção dos órgãos reguladores, moldada por forças políticas e econômicas (Ball, 2006). Esta interferência tem o objetivo de aumentar a evidenciação das relações econômicas desenvolvidas pelas empresas e promover maior acesso e qualidade da informação ao usuário externo. North (1990, p. 243) destaca o papel das instituições para o desenvolvimento econômico, estruturado em regras, características obrigacionais e normas.

Nesse contexto, com base na estrutura contábil das organizações, percebe-se que o padrão internacional, *International Financial Reporting Standards* – IFRS, desenvolvido pelo *International Accounting Stand Board* – IASB para a normatização contábil internacional, em franco processo de expansão, em mais de cem países, propicia maior segurança e qualidade aos investidores do que o padrão anteriormente utilizado por cada nação (Procházka, 2010; Taipaleenmäki & Ikäheimo, 2013; Tendloo & Vanstraelen, 2005). A adoção do IASB equaciona as informações em formato comum, aumentando a segurança na decisão de investir, proporcionando aos usuários maior consistência, comparabilidade, clareza e confiabilidade (Epstein, 2009).

O momento pode ser visto como uma revolução no campo contábil. A assimilação dessa nova realidade está, contudo, em construção e eminentes impactos são desencadeados nas mais

variadas direções. Maior ênfase da pesquisa tem sido dada à área financeira, uma vez que o processo de desenvolvimento das normas internacionais não é recente, surgindo com prioridade para o usuário externo. O processo de internacionalização da contabilidade teve início com o *International Accounting Standards Committee* – IASC, antecessor do IASB, criado em 1973 (Beke, 2011), na forma de fundação para desenvolver normas de padrão internacional de alta qualidade. Assim, em função da preocupação acerca da adoção das normas do IASB tem ocorrido uma quantidade relativamente baixa de pesquisas sobre os impactos dessas normas no campo gerencial, ou mesmo da Controladoria, o que é natural diante do interesse normativo. Todavia, há de se esperar que consequências tanto no campo da Contabilidade Gerencial quanto na área de Controladoria no auxílio à tomada de decisão sejam esperadas.

Ademais, pesquisas recentes têm indicado as normas internacionais como oportunidade de integração da contabilidade financeira à gerencial, considerando a remodelação de processos e controles (Weißenberger & Angelkort, 2011; Hemmer & Labro, 2008), necessários ao ajuste do sistema de informação, a fim de possibilitar o aumento da qualidade da informação aos diversos *stakeholders*. Os interesses dos agentes (investidor/gestor) podem apresentar similaridades que podem ou não convergir para um interesse comum. Investidores estão focados no desempenho futuro, para conhecer os valores de mercado dos ativos, bem como as incertezas e ameaças, enquanto os gestores estão interessados nas informações futuras e nas estratégias da empresa que possam aumentar o desempenho. Denota-se, destarte, uma confluência de interesses na busca de relatórios e indicadores que direcionem tal realidade.

Hemmer e Labro (2008) enfatizam, nesse contexto, que se a contabilidade financeira é utilizada como recurso para a decisão do investidor com enfoque nas expectativas futuras, então há uma clara necessidade de integrar as propriedades gerencial e financeira dos dois sistemas, tendo tais expectativas como fator convergente. Por outro lado, existe uma visão diferenciada de convergência entre ambos os sistemas, ponderando que, potencialmente, elas nunca serão totalmente integradas (Taipaleenmäli & Ikäheimo, 2013, p. 323). Todavia, há um aumento da necessidade de informações prospectivas para fins de avaliação da informação financeira e avaliação de desempenho, buscando uma maior interface com a contabilidade gerencial (Bouwman, Frishkoff & Frishkoff, 1995; Abdel-Khalik, 2011, p. 257). Nesse sentido, o ambiente tem gerado uma necessidade básica de integração de informação sobre os ativos, conduzindo a um processo de convergência. Esse fenômeno é visto como

paradigmático da mudança contábil e representa somente a “ponta do iceberg” das interfaces das áreas de negócio (Taipaleenmäki & Ikäheimo, 2013). O relatório da Ernest & Young Terco e FIPECAFI (2011), analisando a adoção das IFRS no Brasil, constatou que as empresas continuavam a evidenciar suas demonstrações de maneira antiga, não atendendo às exigências dos padrões do CPC/IASB. Assim, verifica-se que o sistema de informação encontra-se em descompasso com os padrões, caracterizando uma fase de aprendizado e transição. Considera-se, porém, que há outras influências relativas aos aspectos institucionais e culturais que não são objeto deste trabalho. De outro modo, o avanço da tecnologia da informação e das pesquisas do XBRL (*eXtensible Business Reporting Language*) busca contribuir com esse processo, por meio de mecanismos que objetivam estabelecer um protocolo padrão de transmissão de informações contábeis através da internet, com a utilização de metadados. Esse processo vai ao encontro das possibilidades de comparação das informações nos diversos níveis, permitindo uma geração de informação de melhor qualidade no contexto das normas internacionais (Bonsón, Cortijo & Escobar, 2009).

Segundo Ghosh (2011, p. 670), é consenso que a implementação das IFRS afeta a eficácia dos processos e funções dentro de uma entidade, a exemplo de finanças, contabilidade, sistemas de informação, recursos humanos e desempenho organizacional (Taipaleenmäki & Ikäheimo, 2013; Grande, Estebanez & Colomina, 2011). No âmbito da estruturação de sistema de informação, Cornacchione Jr. (1999) salienta que há o desafio de moldar instrumento gerencial competente, capaz de reconhecer e representar economicamente tais ocorrências com o menor consumo de recurso possível, ou seja, viável. A modelagem dessa realidade deve, assim, buscar representar as características essenciais das IFRS juntamente com a perspectiva do gestor e das informações sobre os recursos disponíveis. Determinadas pesquisas visam a compreender o impacto das IFRS no âmbito da informação financeira (Tendeloo & Vanstraelen, 2005; Martins & Paulo, 2010; Ahmed, Neel & Wang, 2013). Entretanto, pouco se sabe sobre como as empresas estão se estruturando na adequação dos seus sistemas de informações que envolvem aspectos técnicos, tecnológicos, regulatórios e comportamentais, ou mesmo como eles estão se relacionando na prática das organizações com a introdução das normas internacionais.

Tangenciando tais questões de transformação contábil, encontra-se o aprendizado organizacional. O paradigma da mudança, englobando as injunções da relação de mercado, as restrições de recursos e as imposições regulatórias exigem uma capacidade de aprendizado

organizacional que seja capaz de promover a adaptação e a reorganização do ambiente interno, na forma de desenho de processos, tecnologia e informações. Nesse contexto, as empresas que rapidamente dominam esse conhecimento poderão, em última análise, obter vantagem competitiva ao utilizarem-se da comunicação adequada aos seus gestores e aos agentes de mercado com informações que traduzam com maior qualidade a realidade econômica da empresa (Abdel-Khalik, 2011, p. 267). As formas pelas quais as empresas se interagem e incentivam o aprendizado englobam diversas áreas, tanto as estratégicas quanto as de apoio, promovendo a sinergia no processo de aprendizado e de mudança (Kloot, 1997, p. 48).

Ademais, a mudança na estabilização que impacta a realidade das empresas no campo da estrutura dos sistemas, execução e tecnologias utilizadas deve ser exposta no sentido de compreender e relacionar alternativas no âmbito empresarial e educacional. No empresarial, como alternativas de aplicação e integração dos sistemas com vista a melhores resultados; no educacional, como proposição de formação adequada, buscando melhor qualificação no desempenho das funções de coordenação dos sistemas de informação contábil. Por conseguinte, profissionais de contabilidade são obrigados a possuir competências para entender o negócio sob ambos os pontos de vista, gerencial e financeiro (Taipaleenmäki & Ikäheimo, 2013). Torna-se importante analisar como tais fatores, normativos, de alteração do sistema de informação, de aprendizado organizacional e integração das informações (financeira e gerencial) se interagem nas funções da controladoria, haja vista ser órgão catalisador e multiplicador das informações no processo de gestão.

Como um dos principais focos da pesquisa destaca-se as funções da controladoria. Em vista disso, autores têm evidenciado a preocupação dessa área do conhecimento como sendo de suporte ao processo de gestão (Fiske, 1940; Burchell, Clubb, Hopwood, & Hughes, 1980; Granlund & Lukka, 1998; Almeida, Parisi & Pereira, 2001; Megliorini, Rodrigues & Pereira, 2010). Borinelli (2006) frisa que a preocupação com o processo de gestão não se encontra exclusivamente na perspectiva interna da organização, mas também em relação aos usuários externos. Diante da aplicação do padrão contábil, Burgstahler, Hail, Leu (2006, p. 984) ressaltam que envolve julgamento e subjacentes medidas são baseadas frequentemente em informações privativas. Nessa vertente, verifica-se um amplo campo de pesquisa, pois se a controladoria tem responsabilidade no processo de gestão na visão interna e externa, há de se presumir que as normas internacionais afetaram essa área de conhecimento.

Numa visão preliminar, Granlund e Lukka (1998) observaram indícios de uma tendência emergente em empresas finlandesas que utilizaram princípios contábeis aceitos internacionalmente (IASB e US-GAAP). Os autores observaram, ainda, que sua atuação não se restringiu somente à contabilidade financeira, mas envolveu também a contabilidade gerencial, pela percepção de maior integração entre as duas bases contábeis. Destaca-se, mais recentemente, a pesquisa de Papadatos e Bellas (2011), que investigaram evidências na aplicação das IFRS em companhias de capital aberto na Grécia, com base na percepção dos preparadores de demonstrativos financeiros. Dentre os achados, cabe citar os impactos relativos a: tornar as informações mais compreensíveis; adicionar qualidade sobre o conhecimento das próprias atividades; facilitar a comparação entre empresas e companhias, permitindo aprimorar a autoavaliação e melhorar a governança corporativa.

Diante ainda da relação entre as contabilidades financeira e gerencial, Yazdifar e Tsamenyi (2005) ressaltaram, em pesquisa sobre a mudança no papel da contabilidade gerencial, a competência na habilidade em integrar informações financeiras e não financeiras, além de outros achados. De loo (2010) ao investigar o papel dos contadores gerenciais na Holanda encontrou adicionalmente a responsabilidade pela integridade da informação financeira, que se alinha, de modo contíguo, com o foco na gestão de risco. Essas evidências são significativas no âmbito das funções de controladoria, pois além do aspecto genuinamente normativo, apresentam-se como interfaces no foco interno. Byrne e Pierce (2007) identificaram indícios da influência da legislação e da regulação sobre os papéis da contabilidade gerencial. Além disso, os autores destacaram a percepção quanto à transição de contador gerencial, vistos por alguns, de forma recente, como parceiros do negócio. Scarpin, Kreuzberg e Sant'ana (2013), ao pesquisarem sobre o impacto de evidenciação dos custos de transação, produtos e serviços prestados e valoração dos estoques antes e após a adoção das normas internacionais, identificaram um impacto significativo, tendo como base a seleção de uma amostra das maiores empresas brasileiras.

Entretanto, há ainda diversas dúvidas sobre a contribuição das IFRS no campo da tomada de decisão das empresas. Verifica-se a necessidade de identificar se as IFRS impactaram significativamente os processos nas empresas, ou se houve aumento do nível de integração entre eles e se há uma predominância de TI que permita maior otimização da gestão, elevando o desempenho das funções da controladoria. Por consequência, torna-se necessário identificar o estágio de integração das normas internacionais no sistema financeiro e gerencial, bem

como o nível de eficiência desses sistemas em relação à informação demandada e à informação disponibilizada (financeira e gerencial), identificando maior nível de qualidade da informação gerada pela área de controladoria.

Assim, ao se exigir maior detalhamento das informações, espera-se de forma consequente, que se eleve o nível de qualidade dos processos (atividades empresariais), monitorados e assessorados pela controladoria nesse contexto. Além disso, observa-se ainda, que a maior parte das pesquisas direcionadas à integração e à aproximação entre as contabilidades financeira e gerencial encontra-se, especificamente, no campo teórico, com poucas pesquisas empíricas, excetuando Gilio, (2011), Weißenberger e Angelkort (2011), Papadatos e Bellas (2011); Boscov (2013) e, ainda, Cohen e Karatzimas (2013).

1.2 Questão de pesquisa

Apresentado o contexto da situação-problema, diante da necessidade de analisar os impactos das IFRS sobre o sistema contábil, o trabalho procura investigar a respectiva questão empírica:

Em que medida a função preditiva contida nas IFRS, a provável mudança no sistema de informação e o aprendizado organizacional influenciam a integração entre a contabilidade financeira e a gerencial, impactando o desempenho das funções da controladoria?

1.3 Objetivos

O objetivo geral da pesquisa concerne à análise da inserção das IAS/IFRS, que envolveu uma gama de recursos, tais como financeiros, humanos e de TI, para adequação das normas brasileiras ao contexto internacional. Essa alteração abrangeu aspectos operacionais, de processos e de mensuração, que impactou o âmbito da informação contábil (Delloite, 2009; Boscov, 2013). Frente aos argumentos já expostos, infere-se que o conjunto normativo e as modificações realizadas na adequação da atividade e dos processos na geração da informação tenham provocado mudanças substanciais na qualidade da informação, envolvendo tanto aspectos da contabilidade financeira quanto da contabilidade gerencial.

Assim, tem-se como objetivo geral identificar o efeito da adoção das IFRS no desempenho das funções de controladoria, por meio da avaliação da integração entre as contabilidades, da modificação do sistema de informação e do aprendizado organizacional.

No que diz respeito aos objetivos específicos, ficaram caracterizados os tópicos a seguir:

- a) identificar a existência de institucionalização da capacidade preditiva das informações financeiras e a sua influência na integração entre as contabilidades gerencial e financeira;
- b) analisar a associação da modificação do sistema de informação e integração entre a contabilidade gerencial e a financeira;
- c) identificar a influência do aprendizado organizacional na integração entre as contabilidades gerencial e financeira;
- d) explicar a influência da integração entre a contabilidade gerencial e a financeira nas funções da controladoria.

1.4 Delimitação do estudo

O trabalho não apresenta amostra probabilística. Sendo assim, os resultados se restringem ao universo de pesquisa, não podendo realizar inferências em relação a outro contexto. A estrutura interna da empresa compreende um fator importante de comunicação das informações para o alcance dos objetivos da organização. Esse fator é impactado pelo nível técnico dos profissionais que coordenam e elaboram as informações aos usuários internos e externos. Assim, as empresas, mesmo de grande porte, poderão ser influenciadas por tais fatores, que estão fora do escopo da pesquisa. Outro foco corresponde à cultura da empresa. Embora originadas em países diferentes, organizações de mesma atividade poderão se posicionar de forma diversa, em situações semelhantes (Ahrens, 1996). Consideram-se, ainda, determinados estudos mostrando que, mesmo quando as empresas estão sujeitas à mesma norma contábil, práticas de relatório diferenciam-se consideravelmente entre empresas e países (Ball & Shuvakumar, 2005, Burgstahler, Hail & Leuz, 2006, Lang, Raedy & Wilson, 2006). Esses fatores, apesar de não comporem o universo da pesquisa, representam um ingrediente relevante na visão crítica dos resultados.

Outro fator limitante é a análise restrita das normas (IAS/IFRS), em virtude da incapacidade de aplicar questionário extenso, o que exigiria maior tempo de análise dos participantes. Isso poderia levar à abstenção de respondentes e consequentemente inviabilizar a pesquisa. De outra forma, o conjunto normativo está disponível para todas as empresas, entretanto elas adotam a extensão das normas em conformidade com o seu contexto empresarial. Isso significa que normas específicas para determinadas atividades que possam ser vistas como de maior aproximação entre a contabilidade gerencial e a financeira podem ter uma baixa importância para determinados respondentes, não pela sua utilidade e aproximação, mas simplesmente por não fazer parte da atividade empresarial na qual a norma incide. Além disso, há uma questão temporal relacionada ao amadurecimento dessa realidade, à experiência e ao entendimento profissional da área de controladoria, o que pode refletir tanto na prática contábil do dia a dia quanto nas respostas dos questionários, interferindo na análise final dos resultados.

Ademais, adota-se como premissa que o Sistema de Informação Contábil é composto pelo Sistema de Informação Gerencial e pelo Sistema de Informação Financeira, sendo que a controladoria coordena os dois sistemas. Por fim, este estudo não objetiva detalhar e explicar padrões das IFRS, mas entender como a adoção de padrões de relatórios externos pode influenciar as funções da controladoria.

1.5 Relevância da pesquisa

O sistema de informação contábil frequentemente apresenta-se de difícil descrição. Significa dizer que há um processo interdependente, com influência normativa, de ordem prática, de interesses diversos, envolvido por um contexto de mercado global, de alta tecnologia, com comunicações eletrônicas e, ainda, com impacto fiscal determinante (Alles, Kogan & Vasarhelyi, 2008). Nesse contexto, o valor da pesquisa pode ser avaliado na medida em que contribui para moldar a percepção do processo contábil na ótica da aproximação e integração sistêmica entre a contabilidade financeira e a gerencial na tomada de decisão.

Trata-se de um desafio entender e moldar respostas às necessidades dos usuários nessa realidade, visto que, conforme Beke (2011), é raro encontrar um indivíduo na empresa com a função específica de “contador gerencial”. Normalmente, esses indivíduos operam como

contadores financeiros, de custos, contabilistas fiscais e auditores, como resposta à complexidade desse ambiente.

Determinadas pesquisas têm apontado a perspectiva de aproximação e integração entre a contabilidade financeira e a gerencial (Hemmer & Labro, 2008; Taipaleenmäki & Ikäheimo, 2013; Ghosh, 2010; Weißenberger & Angelkort, 2011). Não se percebem, no entanto, trabalhos que demonstrem uma significativa melhoria do sistema de informação gerencial e uma indicação de que exista sinergia entre os dois sistemas, possibilitando uma visão mais integrada dos negócios. Para a organização, os gastos investidos na adequação das normas internacionais e a maior integração de processos (Deloitte, 2009) são vistos como oportunidades de melhor controle para a empresa, no auxílio à gestão. Não se sabe se a obrigatoriedade pode vir a ser um incentivo à estruturação do sistema de informação contábil, tendo em vista a possibilidade de existência de benefícios no sistema gerencial. Estes, somados ao sistema da contabilidade financeira tornam-se substancialmente maiores, podendo gerar novas perspectivas de utilidade ao processo de desenho e desempenho gerencial.

Nessa concepção, Drury e Tayles (1997) destacaram a consistência do relatório de desempenho interno com o relatório externo, sugerindo que, para uma melhoria da contabilidade gerencial, a ênfase seja dada inicialmente no aperfeiçoamento do relatório financeiro. Segundo Rom e Rohde (2007), há a necessidade de se compreender, em profundidade, a relação entre o Sistema integrado de informação e o *design* das técnicas gerenciais, bem como seu uso, em razão de haver uma carência de pesquisas nesse sentido.

Com a dinâmica das relações comerciais, a expressiva necessidade de regulação de mercados e a transparência dos negócios, o trabalho torna-se relevante por se posicionar ao encontro desse contexto, tanto para o campo acadêmico quanto para o da prática contábil. Ao buscar evidenciar a essência da transação contábil como cópia fiel da essência do ato de gestão (isto é, a transação), a contabilidade retoma as raízes do seu surgimento, ou seja, como gerencial (Iudícibus & Martins, 2010). Nessa vertente, o campo acadêmico torna-se fértil para o entendimento, tanto da prática quanto da teoria contábil. Observa-se que ao longo do tempo a regulação tem se tornado fator coercitivo preponderante. No momento atual, porém, busca-se a valorização das duas concepções, financeira e gerencial, inseridas na norma contábil (de regulação), ainda que de forma implícita.

Essa discussão permite dimensionar a contabilidade de forma mais ampla, para o tomador de decisão e para o usuário externo, com interesses nos desempenhos e fluxos de caixa futuro. Outro fator refere-se à formação de futuros profissionais, com habilidades para interpretar e utilizar a informação nas duas concepções. No campo da *práxis* promove um espectro de possibilidades em que a mensuração, tempestividade, avaliação de desempenho, bem como a utilização de ferramentas gerenciais tomam dimensões de valorização da essência econômica, aprimorando a linguagem contábil de integração, levando a melhores condições de controle e análise do negócio. Essa pesquisa também permite promover o debate na transição da ótica retrospectiva para a prospectiva do processo contábil, financeiro e gerencial da informação econômica.

1.6 Contribuições da pesquisa

O Brasil vem se tornando um *player* importante na economia global, inserido no campo comercial, buscando incentivar a redução de barreiras econômicas. Nessa concepção, encontra-se a adesão ao padrão internacional de contabilidade. A inserção das normas internacionais como linguagem única provoca, simultaneamente, uma percepção de melhoria da qualidade da informação e de incerteza diante da complexidade dos processos e das altas despesas de implantação. A indicação de melhoria é traduzida na visão de processos internos das organizações e na arquitetura dos sistemas de informação contábil financeiro e gerencial (Procházka, 2010). Não obstante, a literatura questiona a garantia da qualidade dos demonstrativos contábeis / financeiros (Narktabtee & Patpanichchot, 2011; Ahmed, Neel & Wang, 2013).

O trabalho contribui no sentido de identificar se há uma homogeneidade da informação com a adoção das normas internacionais, considerando a visão de preditividade da informação financeira, da modificação do sistema de informação, da percepção de aprendizado diante das normas internacionais, influenciando a integração entre a contabilidade financeira e a gerencial, impactando positivamente o desempenho das funções de controladoria. A percepção de integração permite aos usuários realizar suas funções identificando as diversas melhorias como forma de avanço nos diferentes usos do sistema de informação, tais como a eliminação do retrabalho, a melhor consistência do banco de dados, a redução de incertezas de informações geradas, além de outras.

Em relação ao campo acadêmico, contribui no direcionamento da teoria de forma diversa do que até então havia sido preconizado na ótica da dualidade da contabilidade financeira e gerencial. A análise da inserção das normas internacionais, como informação preditiva, permite ampliar o estudo teórico e prático em uma perspectiva de inter-relação e integração do sistema contábil. Esse recorte específico sobre as funções de controladoria é menos presente na literatura especializada, configurando-se elemento inovador neste modelo.

No campo prático, observa-se carência de pesquisas que busquem empiricamente evidenciar se a prática contábil abrange o impacto da relação entre o sistema financeiro e o gerencial no contexto das IFRS. Essa percepção pode ser caracterizada por meio de uma sensível melhoria dos demonstrativos financeiros e pela qualidade dos indicadores de gestão. Essa realidade estabelece um marco na transição da informação contábil com a inserção das normas internacionais, caracterizadas como de maior efeito preditivo. Logo, poderá haver maior interface entre a informação financeira e a gerencial.

Gilio (2011) realizou pesquisa envolvendo a análise de conteúdo dos pronunciamentos técnicos (CPC), gerando questionários que foram enviados às empresas no Brasil para avaliar os impactos de integração entre a contabilidade gerencial e financeira. O autor utilizou análise de frequência dos dados coletados em escala *Likert*, constatando que ocorreram aproximações entre as duas bases contábeis, na ótica do *controller*. Cohen & Karatizmas (2013) também realizaram nessa perspectiva. A investigação foi levada a efeito na Grécia em empresas industriais e comerciais listadas na bolsa de valores desse país, na perspectiva dos CEO. O objetivo foi investigar a interferência das IFRS na contabilidade gerencial e na tomada de decisão. Embora importante, não foram constatadas, neste estudo, grandes mudanças na inserção de novas técnicas e práticas gerenciais. Entretanto, houve agregação de valor à contabilidade gerencial, no sentido de que as informações em IFRS estão sendo mais utilizadas para os propósitos internos, gerenciais, tomada de decisão e avaliação de desempenho.

Boscov (2013), investigando as mudanças organizacionais ocorridas com a implementação dos pronunciamentos do CPC no Brasil, encontrou que ainda não foi possível constatar se as normas internacionais afetaram de forma direta a cultura da empresa. Porém, houve modificação da estrutura da empresa, com integração entre as áreas, melhor conhecimento da organização e maior uso do sistema integrado, *Systeme, Anwendungem und Producte in der*

Datenverarbeitung - SAP. Das três empresas analisadas, duas não estavam utilizando os números gerados em IFRS para a tomada de decisão.

Nesse raciocínio, a controladoria está compreendida de forma mais ampla, tanto no atendimento aos interesses internos quanto aos externos, sendo responsável pela coordenação da informação com interferência nas diversas áreas da empresa. Essa pesquisa com foco na controladoria busca evitar uma visão fragmentada da organização (Hopwood, 1978). Os resultados anteriores apresentam-se, ainda, carentes de maior validação dessa relação. Significa dizer que à medida que estas variáveis se associam positivamente às funções da controladoria, associam-se também às funções macro e micro da organização, alinhadas aos processos organizacionais e à utilidade aos usuários (internos e externos). Isso reduz parcialmente a predominância exclusiva do foco da integração como fator para a tomada de decisão, mas direciona no sentido de apoiar o processo de gestão em outras áreas organizacionais. Assim, pode-se contundentemente sugerir que a informação contábil, na compreensão teórica e prática, torna-se mais próxima do banco de dados previsto na literatura contábil, no atendimento aos diversos interesses (Hendriksen & Van Breda, 1999; Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes & Nahapiet, 1980; Tiessen & Waterhouse, 1983).

A introdução das normas internacionais tem sido vista como de caráter oportuno tanto para a contabilidade financeira quanto para a contabilidade gerencial (Weißenberger & Angelkort, 2011). Natural, dessa forma, esperar que haja forte integração entre elas. Pesquisas inferem que a disposição das relações e interconexões entre as características financeiras e gerenciais culminam com uma base multifuncional para as duas abordagens, o que se torna, em essência, uma única informação, porém com perspectivas diferentes. Desse modo, pode-se presumir que exista um efeito colateral positivo na contabilidade gerencial no Brasil (Gilio, 2011; Boscov 2013) com a adoção das normas internacionais, o que tem sido visto de forma incipiente, mas evolutiva pelas pesquisas (Jones & Luther, 2005; Gilio, 2011; Weißenberger e Angelkort, 2011; Papadatos & Bellas, 2011; Cohen & Karatizmas, 2013). Nessa linha de investigação, o trabalho contribui no sentido de ampliar evidências na tentativa de preencher uma lacuna teórica em relação aos impactos das IFRS na controladoria. Assim, tem-se na Figura 1, o modelo operacional da pesquisa.

Figura 1 - Modelo teórico de associação entre as variáveis

Fonte: o autor

1.7 Estrutura do trabalho

Esta pesquisa foi desenvolvida em cinco capítulos, além da referência e apêndices gerados.

O capítulo 1 refere-se à introdução, em que são identificadas e caracterizadas a contextualização, seguida da questão e dos objetivos, a delimitação da pesquisa, relevância dos temas pesquisados, bem como a presente estrutura.

O capítulo 2 diz respeito à plataforma teórica, onde são tratadas a base conceitual para sustentar o instrumento de pesquisa e as demais etapas metodológicas. Utiliza-se trabalhos relativos à teoria do aprendizado organizacional, à informação preditiva relacionada à contabilidade financeira, ao sistema de informação contábil, buscando compreender a base teórica subjacente, a integração entre a contabilidade financeira e gerencial e sobre a controladoria.

O capítulo 3 versa sobre os procedimentos metodológicos. Neste capítulo são descritas a metodologia quanto ao tipo de pesquisa, as hipóteses testadas, a amostra da pesquisa e o tratamento dos dados.

No capítulo 4 encontra-se a análise dos resultados referentes aos dados coletados na pesquisa de campo.

Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões acerca da pesquisa e as recomendações para futuras pesquisas.

2 PLATAFORMA TEÓRICA

Com o objetivo de melhor compreender o impacto das IFRS na dinâmica do desempenho das funções de controladoria, propõe-se analisá-lo na perspectiva de associação de algumas variáveis, aqui constituídas como: informações financeiras com características preditivas (prospectivas), a modificação do sistema de informação, o aprendizado organizacional e a integração da contabilidade financeira e gerencial. Na sequência, esse conjunto de variáveis será discutido à luz de seus fundamentos, buscando identificar pontos convergentes com a área gerencial no âmbito da controladoria, especificamente, as suas funções. O foco desse capítulo está em buscar evidências teóricas das relações sustentadas pela influência das variáveis descritas no modelo de pesquisa.

2.1 Impactos no Sistema Contábil

A revisão da literatura, no contexto do sistema contábil, busca compreender a evidenciação e a análise de determinadas influências da norma internacional que se relacionam com a contabilidade gerencial. As IFRS representam um arcabouço normativo de efeito financeiro e econômico (Martins et al, 2013). Conforme anteriormente delineado, comparadas à norma anterior vigente, as IFRS representam uma mudança profunda que moveu a figura do contador, antes visto de forma passiva, que simplesmente relatava os eventos contábeis e seus reflexos, para uma figura eminentemente ativa, de maior conhecimento do negócio e de suas variáveis, que traduz e interpreta o evento contábil na estruturação dos relatórios financeiros e gerenciais. Nesse teor, como levantado nas limitações do trabalho, foram selecionados, diante da amplitude da pesquisa, determinados relatórios que compreendem, preferencialmente, a visão econômica, embora haja um universo maior, considerando ativos e passivos contingentes. Assim, destaque-se que estes foram intencionalmente excluídos da análise, buscando uma adequação de maior profundidade no estudo das normas e de suas influências.

O sistema contábil constituído pela estrutura informacional societária, com foco no usuário externo, e pela estrutura gerencial, com a ótica interna, sofreu influências da adoção do padrão internacional. Em consequência, a controladoria com objetivo de atender aos interesses das duas estruturas, societária e gerencial, está ligada aos efeitos dos impactos preditivos e prospectivos das IFRS. Esses efeitos, em função do recorte dado ao trabalho, fundamentado pelo referencial bibliográfico, foram caracterizados pela mensuração a valor justo, capacidade

de retorno dos ativos, mensuração do ativo imobilizado, valor recuperável dos ativos, reconhecimento da receita, propriedade para investimento, combinação de negócios, resultados abrangentes (reconhecimento de ganhos não realizados) e informações por segmento. O entendimento de tais influências visa suportar a discussão sobre integração entre as duas abordagens, permitindo maior associação com o desempenho das funções da controladoria, conforme a Figura 2, que serão analisadas na sequência.

Figura 2 – Seleção de determinadas normas de impacto no sistema de informação gerencial

Fonte: o autor

2.1.1 Influências iniciais da visão preditiva/prospectiva

Neste trabalho foram consideradas como fator de influência da IFRS no sistema contábil as características preditivas e prospectivas dos demonstrativos contábeis. Nesse sentido, serão evidenciados através da literatura elementos que se relacionam com a qualidade da informação, capacidade de análise de retorno, avanço sobre as reduções de limitação do custo histórico, valor justo e teste de recuperabilidade. Horton, Serafeim e Serafeim (2013),

comparando a adoção obrigatória e a voluntária, encontraram evidências que sugerem maior qualidade de precisão e previsão para aqueles que realizaram a adoção de forma obrigatória das normas internacionais. Easley e O'hara (2004) desenvolveram um modelo de precificação de ativos em que as informações, tanto públicas quanto privadas, afetavam os retornos dos ativos. O estudo apresenta uma ligação entre a estrutura de informação e o seu custo de capital. Informações contábeis precisas reduziram o custo de capital em função da redução do grau de risco do ativo a ser adquirido. Essa perspectiva fortalece a adesão às normas internacionais, tendo como defesa a redução do custo de capital ao utilizar informação de maior qualidade (Epstein, 2009).

Entretanto, na defesa da melhor informação, várias são as críticas à barreira do custo histórico que ainda não foi totalmente transposta. Para Iudícibus e Carvalho (2001), como consequência do culto primitivo aos custos históricos, há a falta de ousadia em reconhecer ganhos não realizados, perdendo qualidade de informação de valor econômico, bem como o reflexo no Patrimônio Líquido como resíduo de ativos e passivos avaliados a valor de mercado. Fuji (2008) critica o custo histórico como método que era utilizado para maquiar a insolvência das empresas, especialmente das instituições bancárias, postergando uma resposta imediata de quando a crise poderia ocorrer. No núcleo central da discussão encontra-se o ativo, no qual o valor justo (*fair value*) tem relevante impacto (Lantto & Sahlström, 2009).

O *fair value*, em oposição ao custo histórico, deve ser mensurado conforme as perspectivas estabelecidas, aproximando-se do valor de mercado. A sua aprovação pelo IASB, como corpo normativo único, se deu em maio de 2011, com a emissão da IFRS 13 (IASB, 2011). Porém, o valor justo já se encontrava em plena vigência em outras normas específicas, como *Impairment of Assets* - IAS 36 (IASB, 2004) / CPC 01), *Agriculture* IAS 41 (IASB, 2003) / (CPC 29), *Financial Instruments* - IAS 39 (IASB, 2001a) / CPC 38 e *Investment Property* – IAS 40 (IASB, 2001b) / CPC 28. Poon (2004) observa que o debate do valor justo contábil basicamente gira em torno de questões de relevância e confiabilidade, sendo inicialmente necessário olhar como o valor justo e a relevância são definidos. Freitas (2007) destaca, em relação ao *fair value*, que os objetivos dos utilizadores da informação nem sempre são concordantes. Para alguns, tem importância principal o conhecimento das operações já realizadas, enquanto para outros tem especial interesse o conhecimento do potencial da entidade. No Brasil, a IFRS 13 corresponde à norma “Mensuração ao Valor Justo” (CPC 46).

De forma geral, atento às devidas restrições, podem ser citados como abrangência do impacto da mensuração a *valor justo* os respectivos saldos contábeis de ativos e passivos: todos os derivativos, ativos financeiros, exigibilidades financeiras tidas como prontas para negociação e todos os ativos financeiros que forem classificados como disponíveis para a venda, ativos biológicos (menos os custos para venda), imóveis, instalações e equipamentos (Petterson, Almeida, Santini, & Costa, F. M., 2010; Iudícibus & Eliseu, 2007; IFRS 13, IASB 2011/CPC 46).

Em relação ao teste de *impairment*, segundo a IAS 36, corresponde à avaliação periódica do ativo, isto é, à revisão da capacidade de prestar serviços e gerar benefícios econômicos para a entidade (Wirtanen, 2009; Iudícibus, Gelbcke, & Santos, 2010). Outro fator importante é a revisão da estrutura conceitual básica, *The Conceptual Framework for Financial Reporting* (IASB, 2010). Esta fundamenta a preparação e a apresentação das demonstrações contábeis a usuários externos e tem diversas finalidades, dentre elas: (a) dar suporte ao desenvolvimento de novos pronunciamentos técnicos e à revisão de pronunciamentos existentes; e (b) promover a harmonização entre as regras, padrões contábeis e procedimentos. Porém, observa-se que essa estrutura atualmente passa por modificações que serão concluídas em oito etapas (Lage, Longo & Weffort, 2010).

A inserção dos resultados abrangentes na demonstração do resultado implica em clara distinção dos impactos na realização do resultado. Valores que não foram realizados são registrados diretamente no Patrimônio Líquido e são identificados nos outros resultados abrangentes, como a sistemática de ajuste de avaliação patrimonial. Assim, seguindo a tendência das normas internacionais, o Brasil adotou esse procedimento. Segundo Iudícibus et al. (2010) “essa demonstração apresenta as receitas, despesas e outras mutações que afetam o patrimônio líquido, mas que não são reconhecidas (ou não foram reconhecidas ainda) na demonstração do resultado do exercício” (p. 480).

Esses e outros padrões normativos serão discutidos à luz da mensuração dos ativos e passivos, buscando um entendimento dos fatores positivos, impeditivos e prospectivos da aplicação desses métodos para o avanço da prática contábil, financeira e gerencial. A base teórica será fundamentada pelas normas do IASB. Entretanto, em função da extensão e das especificidades de cada corpo normativo, torna-se inoperante para o escopo do trabalho a análise global delas. Nesse sentido, será apresentado um panorama analítico geral, e não

exaustivo, um resumo das principais normas que afetaram a grande maioria das empresas, na vertente da informação preditiva / prospectiva e os demais impactos relativos ao encontro da informação para a controladoria.

2.1.1.1 Informação preditiva/prospectiva

A capacidade preditiva corresponde à utilização de critério de medição contábil que permite prever eventos de interesse dos tomadores de decisão. Significa dizer que a medida com o maior poder de predição em relação a determinado evento é considerada o “melhor” método para essa finalidade. Segundo Beaver, Kennelly e Voss (1968), a origem desse método encontra-se fundamentada nas ciências naturais e sociais, sendo utilizado para a escolha de hipóteses concorrentes com base em determinado critério intencional. Por conseguinte, os dados contábeis podem ser avaliados em termos de sua utilidade, que pode ser definida pela capacidade de previsão (Beaver, 1966). Compreende-se, assim, que a capacidade preditiva está relacionada a determinado modelo de decisão, fundamentado em critério previamente selecionado, que permite avaliar alternativas concorrentes para a tomada de decisão.

A Estrutura Conceitual do IASB (IASB, 2010, p. A23) / CPC-R1- 00 estabelece as características qualitativas fundamentais em relevância e representação fidedigna. Com o foco na relevância, estabelece que a informação contábil financeira possui valor preditivo se puder ser utilizada como dado de entrada em processos empregados pelos usuários para prever futuros resultados. Dessa forma, o presente trabalho não está voltado para a análise quantitativa da capacidade preditiva em função de modelo decisório específico, mas para a prática do *controller* em relação à utilidade preditiva da informação financeira como recurso da controladoria na geração de informação gerencial. A ótica adotada nesse contexto considera que a informação financeira agrega dados e informações disponíveis por outras fontes, porém diferentemente da utilidade do *value relevance*, que identifica uma relação preditiva com o valor de mercado das ações (Miller & Modigliani, 1966; Amir et al.,1993), está compreendida como base útil para a decisão (Barth, Beaver & Landsman, 2001).

A introdução da Estrutura Conceitual do IASB / CPC – R1 – 00 (IASB, 2010) aponta para a determinação de que as informações contábeis são elaboradas e apresentadas para usuários externos em geral. Entretanto, esse escopo apresenta-se ampliado, incluindo usuários internos, pois define que o objetivo também consiste em fornecer informações que sejam úteis na

tomada de decisões econômicas por parte dos usuários “em geral”, sem a finalidade de atender a grupos específicos. Nesse tópico, enfatize-se, ainda, que tal finalidade satisfaz as necessidades comuns da maioria dos seus usuários, uma vez que quase todos as utilizam para decisões econômicas, tais como:

- (a) to decide when to buy, hold or sell an equity investment.
- (b) to assess the stewardship ou accountability of management.
- (c) to assess the ability of the entity to pay and provide other benefits to its employees.
- (d) to assess the security for amounts lent to the entity.
- (e) to determine taxation policies.
- (f) to determine distributable profits and dividends.
- (g) to prepare and use national income statistics.
- (h) to regulate the activities of entities (p. A20).

Deve-se atentar para o fato de que a Estrutura Conceitual não declara, exclusivamente, que os itens acima são os objetivos da contabilidade financeira, porém estão inseridos em seu contexto. Por outro lado, ao sinalizar que as informações sejam úteis na tomada de decisões econômicas e avaliações econômicas por parte dos usuários em geral (IASB, 2010, p. A20) estabelece um vínculo mais sistemático com a contabilidade gerencial, tendo em vista que a informação econômica se relaciona com impactos preditivos (prospectivos) da decisão.

Maher (2001) observa que o “objetivo da contabilidade financeira é fornecer informações sobre o desempenho da administração e da companhia aos acionistas” (p. 44). Para fins “internos” gerenciais não é necessário que a informação obedeça aos “Princípios Contábeis Geralmente Aceitos” - PCGA. Esclarece que muitas vezes dados para fins externos são totalmente inaceitáveis, haja vista que as decisões gerenciais lidam com o futuro, concluindo que “estimativas de custos futuros são mais valiosas para a tomada de decisão do que custos históricos e custos correntes” (p. 44). A definição do autor apresenta certa dissociação entre a contabilidade financeira e a gerencial, embora não exclusivamente, mas deixa como divisão o foco interno e as informações com base nos PCGA. Esse foco, apesar de não estar totalmente distante do contexto, enfatiza de forma preponderante o caráter prospectivo como diferenciação entre a contabilidade gerencial e a financeira, porém não constitui a preocupação da segunda. A informação preditiva fundamentada na contabilidade gerencial é aquela que facilita a visão prospectiva para a tomada de decisão (Maher, 2001).

Lebas (1995) infere que há uma contradição a ser resolvida em qualquer sistema gerencial: “dados passados são usados para avaliar o futuro!” (p. 26). O autor salienta o problema dos

dados passados, sendo que esses exigem alguma forma de extrapolação na sua análise. Com as normas internacionais, os dados continuam a ser relativos a transações passadas, porém com uma parte significativa de aproximação ao valor de mercado, podendo influenciar a decisão futura. Determinados autores contemplaram a dualidade entre a contabilidade gerencial e financeira (Warren, Reeve & Fess, 2001; Horngren, Foster & Datar, 2000). De forma evolutiva, entre a contabilidade financeira e a gerencial, Mia e Chenhall (1994) destacaram que a estrutura do sistema de informação gerencial tem sido, convencionalmente, voltada para a informação financeira interna da organização com uma orientação histórica. Observaram, entretanto, que, cada vez mais, o papel dos gestores na solução de problemas e atividades tem resultado na evolução do sistema de informação gerencial para incorporar dados externos, financeiros e não financeiros. Tais informações focam na preocupação com o marketing, inovação de produtos e planejamento estratégico, relacionadas a informações preditivas para decisões nessas áreas.

Frezatti et al. (2009), de forma inicial, utilizam a metáfora da “porta” como limite entre as duas contabilidades. Os usuários que estejam do lado de dentro da “porta” utilizarão as informações da contabilidade gerencial ao passo que aqueles do lado de fora, as da contabilidade financeira. Os autores destacam que, dependendo da forma como a empresa demanda essas informações, a contabilidade financeira atenderá aos usuários da contabilidade gerencial com uma informação financeira mais detalhada. Isso dependerá das demandas da contabilidade gerencial. Os autores também ressaltam o objetivo previsto pela Estrutura Conceitual Básica como informações úteis a um grande número de usuários (IASB, 2010), complementando que no Brasil a adoção do *Common Law* abre espaço para que as informações de usuários externos possam contemplar conceitos de mensuração econômica. Frezatti et al., (2009, p. 10) concluem que “isso significa, em outras palavras, uma aproximação entre as duas contabilidades”. Assim, de forma dedutiva, sugerem novas perspectivas para a contabilidade gerencial.

Portanto, o termo de informação preditiva para o presente trabalho compreende uma abordagem prospectiva da informação financeira, voltada para a relevância da informação para a tomada de decisão com caráter de menor objetividade, no âmbito das normas internacionais.

2.1.1.2 Valor Justo

O arranjo dos negócios e das decisões empresariais que envolvem avaliações de impactos financeiros e econômicos constitui objeto de tradução da linguagem contábil. Entretanto, o entendimento não é simples. Em função de determinadas dimensões normativas e objetos de mensuração do ativo e do passivo, um balanço patrimonial pode obter diferentes atribuições de valor (Hendriksen, 1999). Determinados trabalhos discutiram os métodos de avaliação de ativos, tanto a valores de entrada (mercado de compra) quanto a valores de saída (obtidos no mercado de venda da entidade) com o objetivo de analisar o “valor” contábil aos interesses dos usuários (Santos, 1995; Hendriksen, 1999; Martins, 2001). Isso denota que o balanço patrimonial, conforme a aplicação das normas fundamentadas no custo histórico não indicava segurança e clareza no potencial de geração de fluxo de caixa futuro (Lantto & Sahlström, 2009).

Para Cairns (2006), o termo valor justo tem se tornado bastante difundido, tendo sido utilizado pela primeira vez pelo IASC em 1982. Conforme o autor, a norma IAS 16 do Ativo Imobilizado foi a primeira a contemplar a definição de valor justo, conceituando-o como: “The amount for which an asset could be exchanged between a knowledgeable, willing buyer and a knowledgeable, willing seller in an arm’s length transaction” (p. 07). Porém, na ótica do autor, a sua eficácia ainda não é objeto de consenso entre os pesquisadores e a classe contábil (Cairns, 2006). Segundo Barlev e Haddad (2003), a evidência empírica indica que o valor justo, ao contrário do custo histórico, está fortemente associado aos retornos de ações. Essa concepção fortalece a adoção do valor justo na busca de uma avaliação que reflita o mercado, embora evidências empíricas tenham também sugerido resultados conflitantes (Lantto & Sahlström, 2009; Gastón et al., 2010; Pires e Moraes, 2014).

Laux e Leuz (2009) esclarecem que os defensores do valor justo frisam que há aumento da qualidade da informação, credibilidade e maior tempestividade no reconhecimento dos resultados, refletindo as condições atuais de mercado; os opositores afirmam que não apresenta relevância, sendo potencialmente enganoso para os ativos que são mantidos por um longo período, contribuindo para a “pró-ciclicidade”, que agrava as oscilações no sistema financeiro. Esse fenômeno tem o efeito de influenciar diretamente a economia com o agravante potencial de causar grandes prejuízos. Porém, e por outro lado, ignoram que o valor justo pode reduzir a gravidade de uma crise, fornecendo sinais iminentes de alerta, forçando

os bancos a realizarem medidas preventivas (Laux & Leuz, 2009, p. 829). Mackenzie et al., (2012) também consideram que a norma relativa ao valor justo SFAS 157 - *Fair value measurements* (FASB, 2006), com a crise americana iniciada em 2007, provocou críticas negativas de observadores sobre a utilização de medidas financeiras baseadas em valores de mercado. De forma similar, com relação à União Europeia, para alguns, a avaliação foi vista como onerosa e impraticável (Cairns, 2006).

Na sequência, de forma geral, serão apresentadas as principais variáveis relacionadas à mensuração do valor justo estabelecidas pela norma IFRS 13 (IASB, 2011) / CPC 46 – Mensuração a Valor Justo.

- **O Alcance**

Em relação ao alcance, o valor justo possui sua aplicação em diversas outras normas. Dessa forma, o conceito é aplicável quando outro pronunciamento requer ou permite a mensuração ou divulgação ao valor justo, podendo ser feita tanto na mensuração inicial como nas subsequentes, em conformidade com o pronunciamento. Nessa medida, a IFRS não estende o uso da mensuração ao valor justo nas demonstrações contábeis, mas apenas produz um sistema mais coeso e abrangente na aplicação do conceito (Mackenzie, Coetsee, Njikizana, Chamboko, Colyvas, & Hanekom, 2013). O nível ao qual a norma alusiva ao valor justo deve ser aplicada é determinado pela unidade de registro do regulamento que permite ou exige o uso desse método. Os objetos de mensuração a valor justo são, em particular, o ativo e o passivo. A norma determina também que se aplique igualmente a determinação do valor justo aos instrumentos patrimoniais da própria entidade, quando necessário.

- **Definição e objetivo**

Quanto à definição, o valor justo está caracterizado no Brasil pelo CPC 46 (2012) como “o preço que seria recebido pela venda de um ativo ou que seria pago pela transferência de um passivo em uma transação ordenada entre participantes do mercado” (p. 3). Objetiva-se, assim, estimar o preço pelo qual uma transação ordenada (não forçada) para vender o ativo ou para transferir o passivo ocorreria entre participantes do mercado na data de mensuração, sob as condições atuais de mercado. Observa-se que não são consideradas as condições da entidade na data de mensuração. Logo, o valor justo se baseia no pressuposto de uma transação sem favorecimento entre os participantes do mercado, sem qualquer viés (Mackenzie et al., 2013).

Assim, o valor justo é uma mensuração baseada em mercado e não uma mensuração específica da entidade.

Como instrumento financeiro, o ativo ou passivo individual, ativo não financeiro, um grupo de ativos ou de passivos, assim como uma unidade geradora de caixa podem ser mensurados a valor justo. Entretanto, as negociações estão sujeitas aos padrões do produto e do mercado em condições habituais, além de a norma exigir o levantamento das características do objeto a ser mensurado, ativo ou passivo (Martins et al., 2013). Essas características específicas constituem a condição, a restrição e a localização que devem ser consideradas na mensuração do valor justo.

- **Mercado e seus participantes**

O mercado constitui-se de compradores e vendedores (IASB, 2011). Presume-se que estes atuem em seu melhor interesse econômico. As premissas devem ser desenvolvidas, identificando as características que distinguem os participantes do mercado. Estes provavelmente realizariam a transação e, neste momento, sendo que tais participantes levariam em consideração as características do ativo ou passivo no momento da transação. Inicialmente, considera-se que essas transações ocorram no mercado principal, tanto para o ativo quanto para o passivo. Entretanto, na ausência desse mercado, considera-se que ocorra no mais vantajoso. Na hipótese de existência de mercado principal, a mensuração do valor justo será representada pelo preço disponível nesse mercado (diretamente observável ou estimado) na data de mensuração (sem ajustes).

Para que a mensuração baseada em mercado ocorra, faz-se necessário que as informações de preço no mercado estejam disponíveis. Porém, determinados ativos e passivos podem tê-las, enquanto outros, não. A entidade deve ser capaz de acessar o mercado principal ou o mais vantajoso na data de mensuração, mas não necessita ser capaz de materializá-la. Dessa forma, diferentes entidades com variadas atividades podem ter acesso a diferentes mercados. Logo, pode existir diferente mercado principal, bem como mercado mais vantajoso distinto, dependendo do objetivo e das características do ativo ou passivo.

Segundo Mackenzie et al. (2013), os participantes hipotéticos do mercado podem ser resumidos como:

- a) Independentes entre si, ou seja, são terceiros não relacionados;
- b) Conhecedores, isto é, suficientemente informados para tomar uma decisão de investimento e, supostamente, conhecedores tanto do ativo como do passivo;
- c) Suficientemente capazes de participar de uma transação pelo ativo ou passivo; e
- d) Dispostos a participar de uma transação pelo ativo ou passivo, ou seja, são motivados, porém não forçados a participar da transação.

- **O preço**

O preço deve ser o de saída em uma transação ordenada no mercado principal (ou o mais vantajoso), na data de mensuração sob as condições atuais de mercado (podendo ser diretamente observável ou estimado com a utilização de outra técnica de avaliação). Quando possível, o valor justo deve ser baseado em um preço observável. Porém, em muitos casos, tal preço pode estar indisponível e a determinação do valor justo dependerá do uso de técnicas de avaliação. Essas técnicas devem priorizar *inputs* observáveis, em oposição aos não observáveis, pois os primeiros são considerados mais objetivos e com maior probabilidade de ser considerados pelos participantes do mercado em relação aos *inputs* não observáveis (Mackenzie et al., 2013).

O preço do ativo e do passivo pode não ser observável, podendo-se utilizar outra técnica de avaliação que maximiza o uso de dados observáveis relevantes e minimiza o uso dos não observáveis; o preço utilizado para mensurar o valor justo do ativo ou passivo não será ajustado para refletir os custos de transação. Tais custos não incluem custos de transporte.

- **Abordagem da mensuração do valor justo**

Como se trata de uma mensuração baseada no mercado, o valor justo é mensurado utilizando-se de premissas que os participantes do mercado (compradores e vendedores) utilizariam ao precificar o ativo ou passivo, incluindo premissas de risco (IASB, 2010).

A mensuração do valor justo requer que a entidade determine todos os seguintes itens:

- a) o ativo ou o passivo específico objeto da mensuração (de forma consistente com a sua unidade de contabilização);

- b) para um ativo não financeiro, a premissa de avaliação apropriada para a mensuração (de forma consistente com o seu melhor uso possível);
- c) o mercado principal (ou o mais vantajoso) para o ativo ou o passivo; e
- d) as técnicas de avaliação apropriadas para a mensuração, considerando-se a disponibilidade de dados com os quais se possa desenvolver informações que representem as premissas que seriam utilizadas por participantes do mercado ao precificar o ativo ou o passivo e o nível da hierarquia de valor justo no qual se classificam os dados.

- **Mensuração das transações quando realizadas em condições adversas**

Paulatinamente, tem-se aumentado as preocupações com os efeitos de mercados turbulentos ou ilíquidos nos Estados Unidos e em outras nações. Mercados antes ativos para determinados tipos de valores mobiliários se tornaram ilíquidos ou pouco líquidos. As dúvidas são mais frequentes em mercados menos líquidos, com trocas menos frequentes, podendo ocasionar transações de mercado com vendas forçadas. Como consequência, as avaliações que utilizassem esses preços poderiam não ser consideradas indicativas do valor justo real dos valores negociados (Mackenzie et al., 2013). Conforme a norma CPC 46, item B43 (2012), a entidade deve avaliar as circunstâncias que podem indicar que uma transação é forçada, quando inclui:

- a) não ter sido exposta ao mercado por um período de tempo adequado antes da data da mensuração para permitir atividades de *marketing* comuns e costumeiras para a transação, envolvendo tais ativos ou passivos sob condições de mercados atuais;
- b) ter ocorrido um período comum e costumeiro de *marketing*, mas o vendedor comercializou o ativo ou passivo a um único participante do mercado;
- c) o vendedor estar em processo de falência (ou próximo) ou de recuperação judicial (isto é, estar em situação adversa);
- d) o vendedor ter sido forçado a vender para cumprir exigências regulatórias ou legais; e
- e) o preço de transação ser atípico em comparação com outras transações recentes por ativos ou passivos idênticos ou similares.

Dessa forma, a entidade que reporta as informações está obrigada a avaliar as circunstâncias para determinar, com base nas evidências disponíveis, se a transação foi realizada com ou sem favorecimento, ou em condições adversas. Caso um desses fatos tenha ocorrido, a empresa atribui pouco ou nenhum peso a esse preço de transação ao mensurar o valor justo ou estimar

os prêmios de risco do mercado. Porém, se as evidências indicarem que a transação ocorreu sem favorecimento, a entidade deve considerar esse preço de transação ao mensurar o valor justo ou estimar os prêmios de risco do mercado.

- **Uso possível para ativos não financeiros**

A mensuração do valor justo leva em consideração a capacidade do participante do mercado de gerar benefícios econômicos utilizando o ativo em seu melhor uso possível (*highest and best use*) ou vendendo-o a outro participante do mercado que utilizaria o ativo em seu melhor uso (IASB, 2011). O melhor uso possível de um ativo não financeiro leva em conta o uso do ativo que seja fisicamente possível, legalmente permitido e financeiramente viável. Essa definição é determinada do ponto de vista dos participantes do mercado. Contudo, presume-se que o atual uso seja o melhor, salvo nos casos em que o mercado ou outros fatores sugerirem usos diferentes. O melhor uso possível deve levar em consideração a combinação com outros ativos ou passivos, que seria recebida em uma transação atual.

Barlev e Haddad (2003) perceberam impactos positivos da inserção do valor justo para a gestão. À medida que os acionistas podem monitorar o valor dos ativos e passivos pelo mecanismo de preço de mercado, aumenta-se a importância da função da gestão. O custo histórico protegia a ação dos gestores, porém passa a valorizar a ação da gestão, pois são convidados a guardar e a manter o valor do patrimônio líquido por conta dos seus esforços, avaliados pela “voz do mercado”. Laux e Leuz (2009) esclarecem que a abordagem do custo histórico não reflete o valor fundamental atual de qualquer ativo e, por outro lado, a abordagem do valor justo não impede que empresas prestem informações adicionais da gestão e dos valores fundamentais de seus ativos e passivos. Por conseguinte, a contabilidade gerencial e a financeira, em função de seus objetivos, podem utilizar informações comuns da capacidade de geração de riqueza futura em seus relatórios, tendo como ponto de partida, o valor justo.

2.1.1.3 Ativo Imobilizado

A complexidade das atividades empresariais exige procedimentos que reflitam a realidade econômica e o desempenho organizacional. O ativo imobilizado, por meio da IAS 16 (IASB, 2001c), se relaciona com determinadas normas como a IAS 36 (IASB, 2004), IFRS 5 (IASB,

2004a), IFRS 8 (IASB, 2006), IFRS 13 (IASB, 2011) e IFRIC 18 (IASB, 2009), possibilitando a evidênciação mais próxima da ação da gestão. A norma do Ativo Imobilizado, IAS 16 (IASB, 2001c), objetiva evidenciar aos usuários das demonstrações contábeis o discernimento sobre os investimentos no imobilizado e suas modificações. O reconhecimento dos ativos, a determinação dos seus valores contábeis e de depreciação, bem como suas perdas por desvalorização dos mesmos são orientações tratadas pelo padrão internacional. A IAS 16 trata do caráter geral sobre o ativo imobilizado, não se aplicando aos casos de normas específicas, tais como: ativo não circulante mantido para a venda e operação descontinuada; ativo biológico e produto agrícola; e exploração de produtos minerais.

Torna-se cada vez mais comum o fato de que os ativos devem ser adquiridos ou construídos com a obrigação secundária de serem desmontados, sendo o ambiente restaurado e limpo após o término da vida útil dos ativos. Nessa situação, os custos devem ser estimados no momento do reconhecimento do ativo. Outro importante aspecto é a abordagem de componentes em função da estrutura principal e de sua depreciação. Os elementos significativos de um ativo, como telhados e sistema de refrigeração, devem ser separados do custo pago pelo ativo e depreciados pelas respectivas vidas úteis apropriadas (IASB, 2001c).

A norma de Recuperação ao Valor Recuperável de Ativos, IAS 36 (IASB, 2004) assevera a necessidade de se manter no balanço patrimonial o valor que não exceda o limite fundamental de utilidade econômica, que se aplica, igualmente, aos ativos de longo prazo, tangíveis e intangíveis. Nesse sentido, o ativo imobilizado está constantemente observado no sentido de se manter a capacidade de geração de fluxo de benefícios futuros na ótica da previsibilidade de sua ocorrência.

- **Reconhecimento e mensuração**

A norma define o *Ativo imobilizado* como item tangível que está sendo mantido para uso na produção ou fornecimento de mercadorias ou serviços, bem como aluguel a outros, ou ainda para fins administrativos, que irão beneficiar a entidade por mais de um período. Distinguem-se, por esta norma, os ativos intangíveis, que são de longo prazo, normalmente identificáveis, mas não possuem substância física.

Duas condições são colocadas para o reconhecimento do item imobilizado: (a) a probabilidade de que futuros benefícios econômicos associados ao item fluirão para a

entidade; e (b) a possibilidade de que o custo seja mensurado confiavelmente. A norma especifica, ainda, os custos iniciais, custos subsequentes, mensuração no reconhecimento, métodos de custo, depreciação, redução ao valor recuperável de ativos, indenização de perda e divulgação. Mackenzie et al. (2013) levanta quatro aspectos em relação à contabilização de ativos de longo prazo: (a) o valor inicial da aquisição; (b) o reflexo das alterações subsequentes à aquisição nas demonstrações contábeis, incluindo questões sobre aumentos de valor e possíveis reduções devido à desvalorização; (c) a taxa pela qual os valores dos ativos registrados serão alocados como despesas em períodos futuros; e (d) o registro da baixa final dos ativos.

A norma prevê que a composição do valor do imobilizado deva agregar todos os custos necessários para colocar o ativo em condições de funcionamento. Os custos incluem frete, testes, calibração, honorários de consultorias, comissões pagas e outros, exceto custos administrativos. Destaca-se que, na construção de ativos qualificáveis, os custos de juros incorridos devem ser acrescidos ao valor do ativo (IASB, 2004). Observa-se, ainda, que, se o preço de compra do ativo incorpora um sistema de pagamentos diferidos, apenas o preço à vista equivalente deve ser capitalizado como valor contábil inicial do ativo. Caso o preço à vista equivalente não seja apresentado explicitamente, o valor do pagamento diferido deve ser ajustado ao valor presente com aplicação da taxa de desconto apropriada. No caso de desativação futura do ativo, o custo deste sofre aumento para incluir os custos de encerramento estimados. A conta do passivo recebe a contrapartida do aumento relativo a esses custos, atendendo aos critérios das provisões contidos na IAS 37 (IASB, 2005). Os critérios determinam que a provisão pode ser reconhecida somente quando: (a) a entidade tem uma obrigação presente (legal ou não formalizada) como resultado de evento passado; (b) seja provável uma saída de recursos para liquidar a obrigação; e (c) possa ser feita uma estimativa confiável do valor da obrigação.

O reconhecimento inicial de ativos de construção própria tem como limite o valor recuperável do ativo. Todos os custos necessários para completar a construção podem ser somados ao valor a ser reconhecido, desde que esses recursos não excedam o valor recuperável. O excesso deve ser debitado em despesas como perda por redução ao valor recuperável. Os custos do ativo imobilizado são alocados por depreciação aos períodos em que a empresa se beneficiou do uso do ativo. Cabe salientar a importância da análise da vida útil, pois o período de depreciação não segue a regra fiscal, mas a vida útil que direciona as decisões gerenciais com

impacto contábil. A abordagem por componentes exigidos pela IAS 16 (IASB, 2001c) auxilia o controle dos ativos parciais, tais como: telhados, motores e outros, assim como suas respectivas depreciações. Cada componente significativo composto por vidas úteis diferentes deve ser contabilizado separadamente. Desse modo, ao contrário de se registrar um edifício de escritórios recém-adquirido como um único ativo, este deve ser registrado como uma estrutura que contenha individualmente componentes, tais como sistema de aquecimento, telhado e outros componentes mecânicos independentes (Mackenzie et al., 2013).

A IAS 16 (IASB, 2001c) não especifica o método de depreciação que deve ser utilizado, todavia apresenta sugestões como o método linear, da depreciação acelerada, depreciação proporcional e o método baseado no uso físico real, sendo que este se adapta bem ao uso físico de maquinários. Tal método possui o mérito de fazer com que a despesa de depreciação flutue com a contribuição feita pelo ativo no período, pois em momentos de recessão e de baixa produção os custos dos produtos não são superavaliados, isto é, o excesso dos custos não é repassado para a produção. O valor residual muitas vezes apresenta-se como irrelevante e normalmente costuma ser ignorado, quando o ativo é alienado no início da vida útil ou quando ele, o valor residual, é tão alto que elimina a necessidade de depreciação.

2.1.1.4 Valor recuperável de ativos

Um aspecto balizador da objetividade e da credibilidade dos demonstrativos financeiros é o processo de vigilância da capacidade de recuperação do ativo. Segundo Mackenzie (2013), a IAS 36 (IASB, 2004) instituiu um processo mais rigoroso, que reflete a preocupação e a conscientização dos reguladores, haja vista ser essa uma área negligenciada nas demonstrações contábeis. A norma determina os procedimentos a serem aplicados com fins de garantir que os ativos não sejam registrados contabilmente a valores superiores aos seus montantes recuperáveis.

Para tanto, a IAS 36 (IASB, 2004) exige que a entidade avalie, ao final de cada período de reporte, se há algum indício de desvalorização de um ativo, sendo que os testes de redução ao valor recuperável são necessários somente nesses casos. Especificamente, os ativos intangíveis com vida útil indefinida, o ativo intangível ainda não disponível para uso e o ágio (pago por expectativa de rentabilidade futura em combinação de negócios) devem ser testados

anualmente, independentemente de haver ou não a existência de indicação de redução ao valor recuperável.

O teste se aplica ao menor grupo de ativos, para o qual a entidade possui fluxos de caixa identificáveis, denominados “Unidade geradora de caixa”. Dessa forma, o valor contábil dos ativos na unidade geradora de caixa é comparado com o valor recuperável, sendo este o maior entre o valor justo dos ativos (ou da unidade geradora de caixa) líquido de despesas de venda e o “valor de uso” (o valor presente dos fluxos de caixa que se espera gerar com o uso do ativo). Se o maior valor entre o valor justo (deduzido da despesa de venda) e o valor de uso for menor do que o valor contábil, reconhece-se uma perda por redução ao valor recuperável correspondente a essa diferença (IASB, 2004).

Em função de tratamentos específicos, a IAS 36 (IASB, 2004) não se aplica às seguintes normas: estoques (IAS 2/CPC 16-R1), ativos provenientes de contratos de construção (IAS 11/CPC 17 R-1), ativos fiscais diferidos (IAS 12 / CPC 32), ativos decorrentes de benefícios a empregados (IAS 19 / CPC 33-R1), ativos financeiros (IAS 39 / CPC 38; IFRS 9), propriedades para investimento, (IAS 40 / CPC 28), ativos biológicos relacionados à atividade agrícola, (IAS 41/ CPC 29), custos de aquisição diferidos e ativos intangíveis advindos de direitos contratuais de seguros (IFRS 4 / CPC 11), ativos não circulantes classificados como mantidos para venda (IFRS 5 / CPC 31).

A IAS 36, porém, aplica-se a ativos financeiros classificados como:

- a) Controladoras, conforme definido IFRS 10 (IASB, 2011a) / CPC 36 (R1) – Demonstrações consolidadas e no Pronunciamento técnico CPC 18 – Investimento em coligada e em controlada;
- b) Coligadas, conforme definido IAS 28 (IASB, 2011b) / CPC 18 – Investimento em coligada e em controlada; e,
- c) Empreendimento controlado em conjunto, conforme definido IFRS 11 (2011c) / CPC 19 – Investimento em empreendimento controlado em conjunto (*Joint Venture*).

A norma não determina de forma exaustiva os indicadores que possam sugerir a perda de valor recuperável, mas direciona algumas situações tais como fontes internas, externas e empreendimento controlado ou coligado.

Fontes externas	Fontes internas	Empreendimento controlado ou coligado
Forte redução do valor de mercado para o período.	Evidência disponível de obsolescência ou de dano físico de um ativo.	O valor contábil do investimento nas demonstrações contábeis separadas excede os valores contábeis dos ativos líquidos da investida, reconhecido nas demonstrações consolidadas, incluindo eventual ágio por expectativa de rentabilidade futura (<i>goodwill</i>).
Mudanças no ambiente tecnológico, de mercado, econômico ou legal no mercado ou no qual o ativo é utilizado.	Mudanças significativas nos planos e que afetarão a utilização do ativo, tornando-o ocioso ou inativo.	
Aumento das taxas de juros ou de retorno de investimento que poderão afetar o valor de uso do ativo.	Existência de mudanças significativas nos planos e que afetarão a utilização do ativo, tornando-o ocioso ou inativo.	O dividendo excede o total de lucro abrangente da controlada, empreendimento controlado em conjunto ou coligada no período em que o dividendo é declarado.
O valor contábil do patrimônio líquido é superior ao valor de suas ações no mercado.		

Quadro 1 - Indicadores de perda de valor recuperável

Fonte: adaptado do IASB (2011c)

Segundo Mackenzie et al. (2013), tanto na teoria como na prática em geral, uma entidade que faz escolhas racionais venderia um ativo caso seu preço de venda líquido (o valor justo líquido de despesas de venda) fosse maior que o seu valor em uso, mas continuaria a empregá-lo, caso o valor em uso fosse maior que o valor em recuperação. O raciocínio parte de uma análise precípua da visão gerencial no qual o acionista ou principal gestor trabalha na busca do retorno do investimento.

O balanço patrimonial nesse contexto busca refletir a condição de remuneração dos ativos e que estes sejam suficientemente capazes de gerar retorno superior ao seu consumo, de forma que aumente a remuneração para o acionista. Essa prática não apresenta incongruência com a contabilidade gerencial, pois a informação gerencial suporta a análise interna e externa da análise dos recursos.

2.1.1.4.1 Redução ao valor recuperável de ativos (IAS 36): imobilizado

A norma de Redução ao Valor Recuperável, IAS 36 (IASB, 2004), estabelece procedimentos nos quais a empresa deve aplicar para garantir que os seus ativos não sejam registrados a

valores contábeis superiores ao que eles possam ser recuperados, seja por meio da venda do ativo, seja pelo benefício do uso. Esse benefício, conhecido como valor de uso do ativo, constitui o montante das receitas futuras, trazidas a valor presente em função dos períodos futuros de uso do ativo. Para se chegar ao valor do preço de venda do ativo, utiliza-se do conceito de valor justo. O valor justo busca identificar o quanto esse ativo vale no mercado. A IFRS 13 (IASB, 2011) assim define o valor justo: “the price that would be received to sell an asset or paid to transfer a liability in an orderly transaction between market participants at the measurement date” (p. A539). Buscando maior consistência ao valor justo, sua mensuração está hierarquizada em informações de três níveis.

:

- Informação de Nível 1: preços cotados (não ajustados) em mercados ativos ou passivos idênticos a que a entidade possa ter acesso na data da mensuração;
- Informação de Nível 2: informações observáveis para o ativo ou passivo, de forma direta ou indireta, exceto os preços cotados no Nível 1;
- Informação de Nível 3: dados não observáveis para o ativo ou passivo, que necessitam de técnica específica de avaliação.

Dessa forma, se o ativo tiver preço cotado no mercado, será reportado ao Nível 1 de informação, ou seja, há preferência em relação aos demais. Caso contrário, busca-se a segunda forma de observação, direta ou indireta. Em última instância, caso o ativo não tenha ainda preço cotado no mercado, utiliza-se de técnicas de mensuração, nível 3, para se chegar ao valor do ativo.

Assim, se o valor contábil de um ativo apresenta-se maior do que o seu valor recuperável (o montante que pode ser recuperado pelo uso ou pela venda do ativo), reconhece-se uma perda por redução ao valor recuperável. A IAS 36 (IASB, 2004) estabelece que a empresa deve avaliar ao final de cada período de *report*, a existência de algum indício de que algum ativo esteja desvalorizado. Para ativos intangíveis com vida útil indefinida, ativos intangíveis indisponíveis para uso e para o ágio por expectativa de rentabilidade futura a avaliação deve ser realizada anualmente. Ao se aplicar o teste, este deve ser realizado ao menor grupo de ativos para o qual a entidade possui fluxos de caixa identificáveis, chamados de “unidade geradora de caixa”.

Na aplicação do teste de recuperabilidade, o valor contábil dos ativos na unidade geradora de caixa é comparado com o valor recuperável, que se refere ao maior entre o valor justo dos ativos (ou da unidade geradora de caixa) líquido de despesas de venda e o valor presente dos fluxos de caixa que se espera gerar com o uso do ativo “valor em uso”. Se o maior de um desses valores futuros for inferior ao valor contábil, reconhece-se a uma perda por redução ao valor recuperável correspondente à diferença.

- **Cálculo do valor em uso**

A projeção de fluxos de caixa futuros deve ser baseada em premissas razoáveis, considerando o histórico. As tendências demográficas devem ser utilizadas, porém com cautela. Há um entendimento da existência dos retornos marginais decrescentes, que praticamente garantem que a empresa alcance um nível estável, pois além desse limite o crescimento estará sujeito a restrições. Alguns procedimentos devem ser evitados, tais como taxas de crescimento de receitas exageradas, previsões de redução de custos significativas, ou vidas úteis absurdas (Mackenzie et al., 2013).

A taxa de desconto deve ser apropriada às transações implícitas nas transações de mercado atuais. Para a identificação da taxa, a norma IAS 36 (IASB, 2004) indica que a mesma envolve subcomponentes. A taxa de mercado corrente refere-se à mesma para todos os testes de redução ao valor recuperável em uma determinada data. Entretanto, na análise dos subcomponentes, o risco deve ser considerado. Assim, para o valor de cada ativo, devem-se considerar as taxas de mercado e os riscos específicos do ativo. Na indisponibilidade de taxas descontadas para risco, dois procedimentos são necessários: (a) identificar o valor temporal puro do dinheiro para o período de tempo durante o qual o ativo será utilizado; e (b) somar um prêmio de risco apropriado ao fator de juros puro, relacionado à variabilidade dos fluxos de caixa futuros. A norma considera fatores de risco, tais como: o risco país, da moeda, do fluxo de caixa e o risco de preços (IASB, 2004).

Vários são os detalhes que envolvem os aspectos técnicos da norma. Contudo, busca-se identificar não a visão meticulosa dos procedimentos, mas a relação intrínseca com a contabilidade gerencial. Portanto, a extensão da norma não representa o objetivo desse trabalho e, dessa forma, não será abordada. Na sequência, a Figura 3 apresenta um resumo das

relações entre a contabilidade gerencial e a financeira, do ativo imobilizado quanto à análise da visão prospectiva do relatório financeiro e a aproximação com a contabilidade gerencial.

Figura 3 - Característica preditiva/prospectiva de apoio às decisões do ativo imobilizado
Fonte: o autor

A norma (IASB, 2004) propõe indiretamente uma análise de mercado, perspectiva de cenários futuros, identificação das taxas de crescimento, identificação dos riscos inerentes ao ativo imobilizado e taxas relativas à remuneração de capital pelo mercado. São fatores que, exclusivamente, estavam no campo da economia e da contabilidade gerencial. Porém, tendem

agora a se direcionarem para o campo da contabilidade financeira, estabelecendo-se como prática comum.

Não obstante, essa análise auxilia na percepção de novas oportunidades, pois exercita a capacidade dos envolvidos, estimulando-os a olhar para o ambiente externo da empresa, abrindo campo para percepções que, de outra forma, não estariam visíveis. Nesse sentido, Simons (1994) destaca a necessidade de atenção às pessoas, enfatizando que indivíduos podem criar oportunidades, além de ampliar o seu conjunto. A transformação de recursos disponíveis em saídas de valor requer a atenção das pessoas. Dessa forma, a alteração do paradigma da contabilidade financeira pode possibilitar maior sinergia de objetivos e informações, proporcionando novas oportunidades para o negócio.

2.1.1.5 Reconhecimento de Receita

A receita está fundada na premissa de que devem ser mensuradas com base no valor justo do pagamento recebido quando os produtos ou serviços prometidos forem fornecidos aos clientes (Mackenzie et al., 2013). Envolvem-se, nessa relação, determinados critérios de reconhecimento e, ainda, a natureza do termo ‘receita’. Conforme a Estrutura Conceitual do IASB (2010, p. A41), o termo “the definition of income encompasses both revenue and gains.” As receitas representam o ingresso bruto de benefícios econômicos provenientes das atividades ordinárias da entidade durante determinado período.

Quanto ao alcance, a IAS 18 (IASB, 2001) aplica-se à contabilização da receita originada de venda de bens, prestação de serviços e uso de ativos por outros, além de rendimento (juros), dividendos e *royalties*. A identificação pode ser caracterizada como fator de destaque, haja vista os critérios para reconhecimento de receita de conformidade com as três categorias: venda de bens, prestação de serviços e utilização de ativos da entidade por outros. Assim, enfatiza-se a necessidade, imposta pela norma, de que os critérios de reconhecimento devem ser aplicados separadamente aos componentes identificáveis de uma única transação. Isso significa esclarecer que a transação de venda está mais evidenciada, podendo destacar fatores que são subjacentes e devem receber maior nível de análise. Esse nível de aprofundamento pode auxiliar a identificar o quanto a empresa pode melhorar a gestão dos recursos e o quanto cada natureza de receita impacta o resultado da empresa, bem como as suas obrigações

subjacentes. Não obstante, enseja a busca de novos processos para otimização do resultado de venda.

Nesse sentido, o IASB e o FASB editaram conjuntamente, em 28 de maio de 2014, a norma IFRS 15 (IASB, 2014a) sobre receitas, de interesse comum para a IFRS e US GAAP e que substitui a estrutura de orientação existente, IAS 18 (IASB, 2001) e a IAS 11 (IASB, 2001d). A norma objetiva estabelecer princípios que atendam à comunicação dos usuários da informação contábil através dos demonstrativos financeiros. Os princípios são: da essência, do valor, da tempestividade e o da incerteza de receita e fluxo de caixa, originárias de contratos de clientes da entidade. Esta norma entra em vigor após 1º janeiro de 2017. Embora haja a opção de as empresas optarem pela adoção antecipada, no Brasil a norma ainda não foi editada pelo CPC.

O ponto central da IFRS 15 (IASB, 2014a) constitui no reconhecimento da receita relativa à transferência de bens ou serviços prometidos para clientes em um valor que reflita a contrapartida que a entidade espera receber em troca desses bens e serviços. Dentre as principais características, estabeleceu-se um modelo de cinco etapas para o reconhecimento:

- 1) Identificar o(s) contrato(s) com o cliente;
- 2) Identificar as obrigações de desempenho no contrato;
- 3) Determinar o preço da transação;
- 4) Alocar o preço de transação para as obrigações de desempenho do contrato; e
- 5) Reconhecer receita quando (ou como) a entidade satisfaz uma obrigação de desempenho.

A norma detalha cada etapa, direcionando a caracterização da existência, combinação e modificação de contrato, além das características para identificação de obrigações de desempenho e as suas formas relativas ao cumprimento e à sua temporalidade. Trata também de métodos de controle no progresso em direção à completa satisfação da obrigação de desempenho com a análise de informação confiável. Ademais, orienta a caracterização do preço da transação, ou seja, a contrapartida (e suas diferentes formas) que a empresa espera receber e a existência de passivos reembolsáveis.

A norma prevê um conjunto coeso de exigências de evidenciação quantitativas e qualitativas previstas a serem cumpridas (IASB, 2014a). Elas auxiliam os usuários a entender a natureza,

o momento e a incerteza em relação à receita e aos fluxos de caixa decorrentes de contratos com clientes, caracterizadas como:

- a) Receita reconhecida a partir de contratos com clientes, incluindo a desagregação de receita em categorias apropriadas;
- b) Os saldos dos contratos, incluindo os saldos de abertura e de fechamento a receber, e os ativos e passivos do contrato;
- c) Obrigações de performance, incluindo quando a entidade normalmente satisfaz suas obrigações de performance e o preço da transação que está alocado para as obrigações de performance restantes no contrato;
- d) Decisões significantes e mudanças nos julgamentos em aplicação dos requisitos desses contratos; e
- e) Ativos reconhecidos a partir dos custos para obter ou cumprir um contrato com cliente.

Assim, a IFRS 15 contempla um espectro de propriedades, de fatores tangíveis e intangíveis, que busca atender o reconhecimento da receita das diferentes complexidades de transações na aquisição de produtos e serviços, bem como o impacto econômico de suas relações obrigacionais. Isso implica em uma forma ampliada da capacidade de geração de receita e das obrigações contratuais que proporcionará relatórios mais prospectivos para a decisão do usuário interno e externo (IASB, 2014a).

2.1.1.6 Propriedade para investimento

A IAS 40 (IASB, 2001b) prescreve o tratamento contábil de propriedades para investimento e os requisitos de divulgação, não se aplicando aos ativos biológicos, produtos agrícolas e direitos sobre reservas minerais. A norma define como propriedade para investimento o terreno ou edifício – ou parte de edifício ou os três – que são mantidos pelo proprietário em arrendamento financeiro para auferir aluguel ou para valorização do capital, ou para ambos. A norma exclui o ativo para uso na produção (bens ou serviços), bens utilizados para finalidades administrativas, ou ainda, utilizados para venda no curso ordinário do negócio e contratos de construção.

A norma inclui terrenos a serem vendidos no longo prazo ou para venda em períodos indeterminados, edifícios evidenciados como arrendados (porém alugados em regime de

locação operacional), construção desocupada (para aluguel) e propriedade para investimento que está sendo construída ou desenvolvida para uso futuro. A empresa, ao contratar um *leasing* financeiro e o trata como propriedades para investimento, deve mensurá-lo de conformidade com o *fair value* (IASB, 2001b).

O reconhecimento de propriedade para investimento deve ser realizado quando for provável que os benefícios econômicos futuros sejam atribuíveis à propriedade para investimento e fluirão para a entidade, desde que o custo ou o valor justo possam ser mensurados confiavelmente. A restrição evita que as empresas possam se utilizar desse recurso de forma mais discricionária e menos objetiva.

O investimento inicial, via de regra, obedece ao mesmo procedimento do ativo imobilizado. Isso ocorre pelo seu custo, que é o valor justo, normalmente, na aquisição. Incluem adicionalmente os custos de transação, que são necessários para deixar o ativo em condições de funcionamento. Entretanto, ao se tratar de avaliação subsequente, pela IFRS 13 (IASB, 2011), esse valor não é contemplado, pois se espera uma avaliação de mercado na qual os custos de transação não são levados em consideração como prática de mercado. A propriedade para investimento que estiver em construção deverá ser avaliada a valor justo no processo de construção, quando possível, ou a custo até o término da obra.

No prisma gerencial, o controle do ativo pelo seu valor justo permite ao gestor identificar o quanto a empresa está gerando de retorno na manutenção desse ativo em função do seu valor de mercado. Observa-se ainda que o resultado reconhecido a valor de mercado, apesar de não realizado, apresenta uma medida dos efeitos do mercado, que é refletida no resultado abrangente, recaindo sobre o patrimônio da empresa no impacto da realização. Tem-se aqui uma medida de expectativa futura. A informação dos resultados gerados pelos diferentes ativos, operacional e os de propriedade para investimento, apresentam maior dimensão no relatório de desempenho da empresa, identificando o valor dos recursos consumidos na transformação e manutenção dos ativos e a taxa de retorno proporcionada. Assim, facilita-se a identificação de quanto do resultado é proveniente da ação do gestor e de quanto é reflexo do ambiente econômico relativo à valorização dos ativos (Abdel-Khalik, 2011; Catelli, 2001). Outro aspecto importante é a análise de viabilidade da baixa (saída) do ativo e o reinvestimento na atividade operacional do negócio. A análise de cenário, a capacidade de crescimento, o volume de recursos a serem consumidos e a exposição ao risco são

ingredientes indispensáveis nessa decisão. Destaca-se que essa visão de informação apresenta-se na interface entre a perspectiva financeira e a gerencial com base na informação de caráter econômico, proporcionando decisões congruentes com o interesse dos acionistas e da gestão.

2.1.1.7 Operações de Arrendamento Mercantil

A IAS 17 (IASB, 2003a) / CPC 06 R1 – Operações de Arrendamento Mercantil – estabelece e altera sistematicamente os procedimentos relativos ao arrendamento financeiro e operacional, direcionado pela essência em detrimento da forma legal. A aplicação resulta em maior exposição da forma pela qual a empresa gerencia parte de suas atividades de produção, ao fazer uso da estratégia de arrendamento.

Críticas foram levantadas quanto ao fato de que as empresas não evidenciavam de forma adequada, em função da prática de *leasing*, os ativos responsáveis pela geração dos fluxos de caixa futuros (Martins et al., 2013). Para todos os efeitos, o arrendatário possuía o ativo, mas o demonstrativo financeiro não o evidenciava. Assim, haveria uma distorção da informação: a disposição fiscal autorizava que o registro do *leasing* (ou seja, o valor das parcelas mínimas) fosse realizado diretamente como despesa de aluguel. O Conselho Federal de Contabilidade, ao instituir a norma NBC T-10.2 (Operações de Arrendamento Mercantil), incentivava o registro e a evidenciação adequada através da utilização do ativo imobilizado. Entretanto, por não ter força legal, o procedimento não era realizado.

A norma prevê, basicamente, duas formas de *leasing*: o financeiro e o operacional. A diferença precípua entre eles, disciplinada pela norma, é quanto à transferência dos riscos e benefícios gerados pela propriedade do ativo (IASB, 2003a), independente da transferência da propriedade no futuro. Os riscos podem ser caracterizados em função das perdas da capacidade ociosa, da obsolescência tecnológica e também da perda nas variações de retorno causadas pelas condições de mercado. Quanto aos benefícios, esses podem ser evidenciados por meio da lucratividade do ciclo de vida do ativo e com o ganho na realização do valor residual. Quando há evidências das transferências dos riscos e benefícios, mesmo de forma subjetiva, o *leasing* é classificado como financeiro, e de forma contrária, como operacional. A identificação dessa classificação é o procedimento pelo qual o registro contábil será realizado e, ainda, pelas evidenciações relacionadas.

O *leasing* operacional ocorre de fato como aluguel se na utilização do ativo (contrato) não existirem evidências de que ocorreram transferências dos riscos e benefícios de propriedade do ativo (IASB, 2003a). Nessa prática, a contabilização torna-se bastante simples, sendo que na empresa arrendatária (a empresa contratante) há apenas o registro dos aluguéis lançados como despesa, sem o registro no ativo permanente. Na empresa arrendadora (empresa contratada), há a permanência do bem no ativo imobilizado, sendo depreciado, e também de forma concomitante, o lançamento na conta de receita pelos serviços gerados.

O *leasing* financeiro exige maior evidenciação dos efeitos da transação. De forma geral, na empresa arrendatária, deve-se reconhecer nas contas dos ativos e passivos por quantia igual ao valor justo da propriedade arrendada ou pelo valor presente dos pagamentos mínimos, se esse for inferior. Para o valor presente, são observados os pagamentos que o arrendatário é obrigado a efetuar, excluindo pagamentos contingentes (pagamentos sem valor fixo que não a passagem do tempo) e, ainda, o custo de execução, como seguro, manutenção e tributos. Conforme Mackenzie et al. (2013), se o arrendamento incluir uma opção de compra pelo valor residual, o montante a ser pago pela opção deve ser incluído nos pagamentos mínimos. A taxa incremental (ou seja, a taxa que o arrendatário incorreria em um arrendamento mercantil em condições semelhantes – inclusive de garantia) deve ser utilizada, salvo quando for viável para o arrendatário determinar a taxa implícita calculada pelo arrendador.

Destaque-se que o arrendamento mercantil financeiro dá origem a uma despesa de depreciação para o arrendatário relativa a ativos depreciáveis, bem como a uma despesa financeira para cada período contábil, sendo que a política de depreciação deve ser consistente aos demais ativos depreciáveis, em conformidade com a IAS 16 (IASB, 2001c) / CPC 27. Caso não haja razoável certeza de que o locatário obterá a propriedade no fim do período do *leasing*, o ativo deve ser depreciado pelo período mais curto entre a vida útil e o prazo do arrendamento.

Os pagamentos realizados pelo arrendatário, durante o período, devem ser segregados entre a redução na obrigação (passivo) e o encargo financeiro (despesa de juros), de forma que o encargo financeiro represente uma taxa de juros constante e periódica sobre o saldo remanescente da obrigação do arrendamento. A norma exige a necessidade de ampla divulgação das operações de arrendamento tanto do financeiro quanto do operacional,

incluindo também a divulgação relacionada a instrumentos financeiros IFRS 7 (IASB, 2005a)/ (CPC 40).

A contabilização do *leasing* financeiro para o arrendador pode ser realizada com o arrendamento tipo venda ou com o arrendamento direto. No arrendamento tipo venda, há a baixa do ativo pelo custo (CMV – “estoque”), o reconhecimento da receita financeira não realizada e o “contas a receber” (arrendamento a receber), a ser baixado ao longo do período. O custo da mercadoria vendida representa o valor de custo do estoque mais outros custos diretos, menos o valor residual trazido a valor presente (Mackenzie et al., 2013).

O valor justo de venda representa o preço de venda de mercado. Por outro lado, pode ser calculado também pelo recebimento mínimo do arrendamento a valor presente, acrescido do valor residual (a valor presente). No cálculo do pagamento mínimo, comparado com o valor justo a preço de venda (mercado), sendo o primeiro menor, este é utilizado como o valor de receita de venda do ativo. A diferença entre o custo da mercadoria acrescido das despesas diretas menos o valor justo (de saída) ajustado pelo valor residual ou, ainda, através do valor das parcelas mínimas a valor presente ajustadas pelo valor de mercado, representa o valor da receita financeira não realizada (Mackenzie et al., 2013).

A lei 6.404/76, antes da convergência, não exigia essa amplitude de divulgação. Por certo, alguma empresa estivesse mantendo qualquer controle refinado sobre essas operações, como taxas de *leasing* comparadas ao valor de aquisição do ativo, pela experiência no negócio e planilha de manutenção dos gastos, de forma que obtivesse informação mais detalhada para a decisão. Contudo, com a exigência de alto nível de divulgação só se torna possível atendê-la por meio de alto nível de controle, independente do departamento que irá gerar a informação. Portanto, a mesma informação poderá servir aos dois propósitos, demonstrativos financeiros e gerenciais.

2.1.1.8 Combinação de negócios

As cisões e fusões tornaram-se comuns no mundo dos negócios. Os critérios dessas transações são estabelecidos de forma a reconhecer e mensurar os ativos identificáveis adquiridos, os passivos assumidos e as participações societárias de não controladores na adquirida, através dos demonstrativos contábeis (Shalev, 2009). A fundamentação do princípio da essência sobre

a forma e o valor econômico são alicerces nos processos de combinação dos negócios que transitam pelas contabilidades financeira e gerencial.

A exigência do reconhecimento a valor justo vai ao encontro da estrutura gerencial do negócio (Barlev & Haddad, 2003; Abdel-Khalik, 2011). Assim, na data de aquisição, ao mensurar ativos e passivos ao valor justo, a empresa tem um completo diagnóstico do potencial dos recursos e da necessidade de geração de caixa para suprir a capacidade operacional. O valor investido necessita superar, ou mesmo atender, as expectativas dimensionadas pelo custo de oportunidade estabelecido. Entretanto, há dificuldades a serem superadas na continuidade do controle dos processos, ou mesmo na implementação de novos controles relacionados à avaliação de desempenho. Porém, as sinalizações financeiras e econômicas possuem premissas consistentes de análise e continuidade do negócio quando o parâmetro de comparabilidade passa a ser o mercado (Laux e Leuz, 2009).

A IFRS 3 (IASB, 2013), Combinação de Negócios, apresenta os procedimentos contábeis a serem aplicados nessas transações. Envolve a descrição da contabilização do *goodwill* e o seu monitoramento por meio da aplicação do teste de recuperabilidade. O IASB emitiu versões revisadas da IFRS 3 R em dezembro de 2013 e da IAS 27 R, Demonstrações Contábeis Consolidadas, em maio de 2011. Estas normas representam o produto da segunda fase do projeto “Combinação de Negócios”, conduzido em parceria com o FASB, atualmente em plena vigência.

Em função da definição de negócio, pode haver transações que não atendam ao conceito. Logo, não se qualificam como combinação de negócio. A definição incorpora três elementos: *inputs*, processos e *outputs*. Os *inputs* são quaisquer recursos econômicos que, ao sofrer a ação de processos, tem a capacidade de gerar *outputs*. *Outputs* constituem o produto dos *inputs*, com a capacidade de gerar retornos na forma de dividendos ou de outros benefícios econômicos. Os processos se caracterizam por qualquer sistema, padrão, protocolo, convenção ou regra que, ao serem aplicados aos *inputs*, geram ou têm a capacidade de gerar *outputs*. Entretanto, caso não haja a presença de *outputs*, mas a empresa possua capacidade de criá-los, eles se tornam desnecessários para a qualificação de negócio.

A IFRS 3 trata o ágio por expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*), decorrente de aquisições, como um ativo intangível com vida útil indefinida, não sendo objeto de

amortização periódica, mas testado periodicamente para redução do valor recuperável. Outro aspecto importante, no caso da existência de participação de não controladores (anteriormente conhecida como participações minoritárias), é que os ativos e passivos sejam avaliados ao valor justo integral, incluindo a parcela da participação de não controladores.

A cada realização de combinação de negócio, as entidades poderão escolher mensurar a participação de não controladores na adquirida ao valor justo integral ou a participação proporcional nos ativos líquidos identificáveis da adquirida. Dessa forma, tem se como resultado o reconhecimento do ágio (*goodwill*) de todo o negócio, e também a aplicação de valor justo integral e a alocação do ágio implícito à participação de não controladores, ou ainda o reconhecimento do ágio relativo apenas à porcentagem adquirida.

Na identificação e no reconhecimento do ágio, caracterizado como expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*) da aquisição, inicialmente ocorre a identificação dos respectivos itens:

- a) Contraprestação transferida em troca do controle da adquirida;
- b) O valor justo das participações de não controladores na adquirida;
- c) O valor justo da participação do adquirente na adquirida (se houver);
- d) O valor justo na data da aquisição dos ativos identificáveis adquiridos e dos passivos assumidos.

Dessa forma, o ágio identificado (ou *goodwill*) será com base na soma dos itens (a), (b) e, caso haja, o item (c), subtraída do item (d), correspondendo ao valor da expectativa de rentabilidade futura, ou seja, o ágio. De forma contrária, quando a equação possui um resultado negativo, caracteriza-se um ganho por compra vantajosa, também chamada de *goodwill negativo*. A compra vantajosa ocorre quando o item (d) excede a soma dos itens (a), (b) e (c).

Para Mackenzie et al. (2013), a existência de compra vantajosa irá ocorrer quando o valor líquido dos ativos identificáveis e passivos assumidos, na data da aquisição, mensurados de acordo com a IFRS 3(R), excedem o valor justo, também na data da aquisição, da contraprestação transferida, mais o montante de qualquer participação de acionista não controladores na adquirida, mais o valor justo, na data da aquisição, da participação do adquirente na adquirida imediatamente antes da combinação.

Ressalta-se, ainda, que o ágio por expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*) ocorre somente no contexto de uma combinação de negócios e nunca pela compra de um ativo ou grupo de ativos.

2.1.1.9 Resultados Abrangentes

O usuário da informação contábil busca elementos que possam contribuir no processo de escolha de alternativas de decisão, seja na vertente interna, seja na perspectiva externa. Como elementos materiais da decisão, de forma complementar à Demonstração do Resultado, tem-se a Demonstração de Resultado Abrangente (DRA), que contribui para a análise de desempenho da empresa, instituída pelo FASB em 1997, com o SFAS 130. Segundo Dhaliwal, Subramanyam e Trezevant (1999, p. 44), o SFAS 130 é a culminação de um longo debate na profissão contábil, desde a década de 30, entre o “*all inclusive*” (ou “*comprehensive income*”) e o desempenho operacional corrente, advindos dos conceitos do relatório de receita. Os autores observam que o conceito de *all inclusive*, a demonstração do resultado e o balanço patrimonial estão completamente articulados. Estes princípios estão baseados no *clean surplus* (lucro limpo excedente), em que todas as receitas, despesas, ganhos sejam extraordinários ou, de qualquer outra forma, compõem a soma do resultado.

A DRA identifica impactos de eventos passados que possuem uma maior relação de interferência de variáveis econômicas, como captar os efeitos das mudanças de taxa de câmbio e conversão das demonstrações contábeis, remensuração de ativos financeiros disponíveis para venda, ajustes de avaliação patrimonial relativos a ganhos e perdas de instrumentos de *hedge* de fluxo de caixa, dentre outros (Martins et al., 2013). Essa compreensão se faz necessária para que a interpretação do resultado seja realizada de forma consistente, isolando os efeitos da própria atividade e de variáveis econômicas relacionadas. A IAS 1 (IASB, 2001e), atualizada em junho de 2011, buscou melhorar a forma de apresentação de outros resultados abrangentes, além de definir os itens que irão constituir o grupo de outros resultados abrangentes, a exemplo de “itens of income and expense (including reclassification adjustments) that are not recognised in profit or loss as required or permitted by other IFRSs” (p. A590). Dentre os impactos, cabe destacar os seguintes: revalorização de ativos (IAS 1 e IAS 38); remensuração de planos de benefícios a empregados (IAS 19); ganhos e perdas em transações estrangeiras – mudança na taxa de câmbio (IAS 21); ganhos e perdas de instrumentos de capital mensurados a valor justo, definidos pela IFRS 9; e

a parcela efetiva de ganhos e perdas em instrumentos de *hedge* de fluxo de caixa (IAS 39). Denota-se assim que a composição de ‘outros resultados abrangentes’ decorre da alteração de variável econômica e não pela atividade principal.

Na ótica gerencial, o Modelo de Gestão Econômica (Catelli, 2001, p. 30) preocupa-se em espelhar, nos termos econômico-financeiros, o que ocorre nas atividades operacionais da empresa. Nesse sentido, os impactos são diretamente evidenciados. Dentre os eventos considerados numa atividade empresarial, além de compra e venda, destaca-se a mensuração do evento “tempo-conjuntural”, que consiste em adicionar ao modelo de desempenho econômico os efeitos das variáveis de mercado, tais como prazos de financiamento, alteração dos preços, taxa de inflação, taxa de juros, taxa de câmbio e outros. Nessa vertente, de forma mais ampla, um conjunto teórico de pesquisas aplicadas foi desenvolvido em estruturas de determinadas atividades do mercado (Lemes, 1990; Guerreiro, 1989).

Com relação à evidenciação, o FASB e o IASB não possuem uma forma única de divulgação, mas duas distintas, podendo ser compartilhada com a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) ou de forma individual. Na primeira, a DRA inicia-se logo após o lucro líquido e, na sequência, os demais itens irão compor a totalização do resultado abrangente (denominados de outros resultados abrangentes). Na forma isolada (exclusiva), o primeiro item da composição da DRA constitui-se no lucro líquido do exercício. Por outro lado, os seus impactos não são simples de serem percebidos aos usuários comuns. Checon (2013) investigou a influência do formato de apresentação da Demonstração do Resultado Abrangente, inserindo os Outros Resultados Abrangentes (ORA) na decisão de investimento. O método utilizado foi o experimento com uma amostra de 171 alunos de pós-graduação *lato sensu* (MBA). Os resultados apresentaram uma limitação quanto aos respondentes, por estes não dominarem com profundidade o relatório e quanto ao ambiente experimental, não sendo possível concluir o impacto quanto à influência na decisão de investimento em mercado de capitais. Isso denota que a superficialidade no conhecimento dos demonstrativos financeiros pode levar a interpretações inconsistentes quanto à qualidade da informação prestada.

A relação entre os resultados abrangentes e o desempenho da empresa possui resultados mistos. Subramanyam e Trezevant (1999) observaram que o retorno com base na receita líquida está mais associado ao valor de mercado das ações e ao valor preditivo do fluxo de caixa futuro do que ao *comprehensive income*. Kanagaretnam, Mathieu e Shehata (2009)

encontraram evidências de que o resultado abrangente total está associado mais fortemente em termos de poder explicativo tanto com o preço das ações quanto do retorno do lucro líquido. Biddle e Choi (2006), realizando pesquisa empírica sobre a associação do resultado abrangente com o desempenho da organização, encontraram evidências de que o resultado abrangente total fornece mais utilidade de decisão nas três aplicações: conteúdo da informação, capacidade de previsão e contratação de remuneração de executivos. Com base nessas evidências, chegaram a duas conclusões importantes: (a) diferentes definições de renda fornecem diferentes utilidades de decisão em diferentes aplicações; (b) o modelo torna-se mais útil quando divulga componentes do rendimento de forma separada.

A influência do valor de mercado torna-se materializada na captura dos efeitos econômicos no resultado da organização, mesmo que limitada, através do resultado abrangente. Denota-se assim, que tanto o FASB quanto o IASB estão sintonizados em refletir através dos demonstrativos financeiros uma realidade mais próxima do valor econômico gerado pelas organizações e que vai ao encontro dos interesses do controle na gestão.

2.1.1.10 Informações por Segmento

Informações não financeiras são recursos historicamente utilizados na gestão interna e pesquisados pela contabilidade gerencial (Hayes, 1977; Larcker, 1981; Chenhall & Morris, 1986; Kaplan, 1989; Horton, Serafeim & Serafeim, 2013). De outra forma, na avaliação e controle da empresa, informações não financeiras tornam-se relevantes não somente para os usuários internos, mas também aos usuários externos (Eccles, 1991). Logo, a divulgação discricionária passa a ser vista como uma boa prática pelo mercado. Empresas na Nova Zelândia divulgam, dentre as informações discricionárias, análises por segmentos (McNally, Eng & Hasseldine, 1982). Ao mesmo tempo, pesquisas sugerem que uma maior divulgação das demonstrações contábeis pode levar um a menor custo de capital (Verrechia, 1983; Botosan, 1997).

Assim, ao encontro das necessidades de maior divulgação ao mercado, incluindo informações não financeiras, o AICPA formou uma comissão especial de relatório em 1991 para tratar de questões voltadas à relevância e utilidade de relatórios de negócio, denominada *Committee Reporting Jenkins* (Beattie, McInnes & Fearnley, 2004; AICPA, 2014). O relatório propôs um conjunto abrangente de informações integradas, com oito temas principais: (a) dados

financeiros; (b) dados operacionais; (c) análise de gestão; (d) informações prospectivas; (e) informações sobre a gestão e acionistas; (f) objetivos e estratégias; (g) descrição do negócio; e (h) estrutura da indústria (Beattie, McInnes & Fearnley, 2004). O modelo de relatório incluiu dados operacionais de alto nível e medidas de desempenho que a gestão utiliza para gerir os negócios, assim como dados operacionais, oportunidades, riscos, questões-chave do negócio, alinhando as informações do negócio às necessidades de seus clientes (Shevlin, 1996; Robb, Single & Zarzeski, 2001). Nesse sentido, tem havido uma evolução de informações não financeiras, buscando tornar mais claras e amplas as interferências de variáveis internas no negócio (Herrmann, 1995; Amir & Lev, 1996; Shevlin, 1996; Hirschey, Richardson & Scholz, 2001). Nesse contexto, de forma natural, como parte das informações não financeiras, constitui-se também em uma das exigências das normas internacionais, o IASB. Iniciou-se com a IAS 14 e, na sequência, a norma foi substituída pela IFRS 8. Esta norma constitui produto do esforço conjunto do trabalho do IASB e do FASB (Nichols, Street, & Cereola, 2012).

No Brasil, a IFRS 8, informações por segmento, foi emitida como CPC 22. Com a sua inserção, comparada com a anterior, a IAS 14, a divulgação de relatórios por segmento deixa de ser uma recomendação e torna-se uma exigência, com diretrizes para a caracterização, agregação e divulgação de informações por segmento operacional. Envolve informação sobre operação de risco e retorno, *mix* de produtos e serviços, presença em mercados ou áreas geográficas específicas (Martins et al., 2013). A IFRS 8 utiliza-se da abordagem gerencial, ou seja, “*management approach*”, que busca interpretar cada item dos segmentos operacionais dos resultados na mesma medida em que relata ao tomador de decisão a alocação de recursos ao segmento, bem como a avaliação de desempenho e a tendência da companhia. Objetiva também que a entidade reporte o lucro ou a perda e, ainda, os ativos do segmento (Epstein & Jermakowicz, 2009). Isso significa dizer que a lógica da IFRS 8 constitui em permitir, o quanto possível, que o usuário tenha acesso às mesmas circunstâncias vividas pelo tomador de decisão (na forma de gerar e avaliar o desempenho do negócio) no momento de sua avaliação do investimento (Martins et al., 2013). Dentre as exigências da IFRS 8/CPC 22, estão as divulgações de informação quanto a: (a) receitas provenientes de clientes externos; (b) receitas com transações entre os segmentos da própria entidade; (c) receitas e despesas financeiras, separadamente; (d) depreciações e amortizações; (e) itens relevantes de receitas e despesas; (f) participação em investimentos em coligadas ou *joint ventures* avaliados pelo

método de equivalência patrimonial; (g) despesas e receitas contendo imposto de renda e contribuição social; e (h) itens não-caixa relevantes.

Em relação ao impacto da IFRS 8 no campo acadêmico, de profissionais do mercado e analistas, Boscov (2009) concluiu que o fornecimento de informações gerenciais, desde que conciliadas com a contabilidade financeira, promove um maior nível de *disclosure* e possibilita melhorias nas decisões econômicas e na capacidade de projeções, aumento no poder de negociação da empresa e uniformidade de prática com os seus diferentes públicos. A autora utilizou do método *Grounded Theory*, realizando 17 entrevistas. A sua inferência ocorreu diante de uma realidade subjetiva, criada pela interação dos entrevistados.

Nesse sentido, pode-se esperar que o relatório por segmento adentre sobremaneira o campo gerencial e alargue a relação entre as duas abordagens, financeira e gerencial. Portanto, diante da obrigatoriedade e sistematização de geração de informação, a IFRS 8 envolve os parâmetros da gestão, de controle por segmento, da avaliação de desempenho, da conciliação de informação financeira e gerencial, além de julgamento no filtro de informações, evitando que estratégias confidenciais sejam divulgadas. Denota-se ainda uma oportunidade de incentivo à prática gerencial na análise de informações de concorrentes, pois há maior exposição das empresas.

2.1.1.11 Reunião do IASB – Setembro / 2014

O IASB, juntamente com o FASB, tem desenvolvido esforços para modificar e criar normas de alto padrão ao encontro do interesse da transparência e consistência internacional. Na reunião do IASB de setembro de 2014 (APÊNDICE E), foi discutida uma série de questões, como a proposta de alteração da IAS 7, propondo melhorias para informação sobre caixa e equivalentes de caixa; IAS 1, sobre políticas contábeis e o princípio da materialidade; garantia de contratos que fazem uso de outros resultados abrangentes; classificação de instrumentos financeiros híbridos; a alteração do *Conceptual Framework*.

Em relação aos temas apresentados na reunião do IASB, chama atenção a discussão sobre a estrutura conceitual (*Conceptual framework*) *paper* 10C (IASB, 2014b), voltada para características qualitativas da informação, tendo como base a mensuração de ativos e passivos e o impacto na relação com os fluxos de caixa futuros. Argumenta-se a seleção de diferentes

bases de mensuração para diferentes ativos e passivos. Cabe destacar, ainda, que a forma pela qual uma empresa conduz a sua atividade (o negócio) deve ser considerada ao decidir quando e como um ativo ou passivo contribui para o fluxo de caixa futuro. Saliente-se também que a mensuração mais apropriada será a que melhor reflita por meio do demonstrativo de lucros e perdas, a atividade do negócio. Neste aspecto, o *paper* defende a base de mensuração corrente na geração de informação financeira relevante. (IASB, 2014b).

O fato de o IASB discutir o alargamento de medidas de mensuração mais próximas ao valor de mercado, considerando mais estreitamente a maneira como a atividade é conduzida para a geração de fluxo de caixa futuro na mensuração de ativos e passivos, torna-se favorável para o contexto da integração. Caso esta medida venha a ocorrer, poderá tornar a leitura e interpretação dos demonstrativos mais condizentes e alinhados com os objetivos da gestão.

No Brasil, recentemente, com o objetivo de minimizar o excesso de informações contidas nas notas explicativas que não priorizam a relevância, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis emitiu a OCP 07, enfatizando o foco na relevância e na representação fidedigna nas notas explicativas. Além desse ponto, foi destacado o conceito de materialidade, reforçando que “é material se a sua omissão ou sua divulgação distorcida puder influenciar decisões.” Nesse sentido, tem-se utilizado dos conceitos como forma de evitar a divulgação dos dados e informações desnecessárias. Outro fato é a emissão da Lei 12.973/2014, que trata da extinção do regime tributário de transição – RTT que corrobora e fortalece o processo de convergência no Brasil.

2.1.2 Sistema de Controle Gerencial

2.1.2.1 Abordagem Conceitual

Malmi & Brown (2008) preceituam que há uma notória dificuldade em se conceituar sistema de controle gerencial, em função das diversas variáveis, como, por exemplo, as contingenciais, tecnológicas e ambientais, que provocam impactos diferentes, em empresas distintas.

Fisher (1994) infere que o conjunto de mecanismos de controle objetiva influenciar e motivar o comportamento de seus membros e suas relações com o mundo externo. Flamholtz, Das e Tsui (1985, p. 36) asseveram que os sistemas de controle são técnicas e processos necessários para atingir a congruência de metas a serem internalizadas pelas pessoas no alcance dos

objetivos organizacionais. Nesse sentido, o autor apontou duas abordagens: a primeira em um conjunto de técnicas de direcionamento; a segunda, no controle do comportamento dos indivíduos. Nesse raciocínio, Arrow (1964, p. 398) explica que o controle nas organizações pode ser visto como uma divisão em duas partes: a escolha de regras operacionais, instruindo os membros da organização na forma de como agir, e a escolha de regras de execução para persuadi-los ou obrigá-los a manter o comportamento em conformidade com as regras em funcionamento. Zimmerman (2001), apesar de concordar com a perspectiva da decisão e do controle, observa que tem havido quase uma exclusão dos sistemas de controle que apoiam a decisão, em função dos sistemas de tomada de decisão nas pesquisas empíricas.

A literatura estabelece uma dimensão expressiva de conceitos que apresentam variáveis diferentes, porém tendo diversas vezes o mesmo sentido. Há, na literatura, uma relativa diferença entre Contabilidade Gerencial, Sistema de Contabilidade Gerencial e Sistema de Controle Gerencial. Chenhall (2003) esclarece que a Contabilidade Gerencial refere-se a uma coleção de práticas, tais como orçamento ou custo do produto, enquanto o Sistema de Controle Gerencial refere-se à sistemática de uso da Contabilidade Gerencial para atingir determinados objetivos. Além disso, defende que o Sistema de Controle Gerencial é um termo mais amplo do que aquele englobado pelo Sistema de Contabilidade Gerencial, inserindo outros controles, tais como o de pessoal e o financeiro, de escopo mais amplo para o auxílio na tomada de decisão. Inclui também informações externas relacionadas ao mercado, clientes, concorrentes, informações não financeiras relacionadas aos processos de produção, preditivas e uma ampla gama de apoio à decisão com mecanismos de controle social.

Para Rom e Rohde (2007), a contabilidade gerencial é dividida em tarefas, técnicas, organização, comportamento, uso e percepções. Bromwich (2005) salienta que a contabilidade gerencial se refere aos registros de custos e receitas, ao custo dos produtos e dos departamentos da organização, ao desenvolvimento do sistema operacional e de informação da organização, além de abranger o orçamento, planos de longo prazo, bem como as análises de desempenho vinculadas a esses relatórios. Langfield-Smith (1997) argumenta que a adequada orientação para a análise de controles é o uso e a importância para os tomadores de decisão, sendo a informação útil aos gestores no desempenho de seus trabalhos, incluindo informações para a avaliação da organização, bem como informações relativas aos padrões de comportamento organizacional (Otley, 1999).

Chenhall (2003) explica que, na taxonomia dos controles, estes podem ser classificados como mecânicos ou orgânicos. Controles mecânicos são regras formais com procedimentos e rotinas padronizadas, enquanto os orgânicos são sistemas mais flexíveis, responsivos, envolvendo poucas regras e padrões, tendendo a serem ricos em dados. Segundo Widener (2007), o sistema de controle pode funcionar em diferentes papéis, interativamente ou diagnosticamente. Pesquisadores devem abordar a pesquisa em uma perspectiva holística de sistemas de controle, pois diferentes empresas podem usar configurações distintas de sistemas de controle. Para Ahrens e Chapman (2007), o Sistema de Controle Gerencial representa um conjunto de práticas de controle entendidas como de gestão de materiais e de arranjos técnicos. Na perspectiva de Davila, Foster & Li (2009), o fenômeno do Sistema de Controle Gerencial em empresas empreendedoras é intrinsecamente visto como uma lente evolutiva, oferecendo oportunidades para teoria institucional, interpretativa, aprendizagem organizacional, dependência de recursos ou custos econômicos de transação.

A distinção não parece conclusiva quanto à abrangência e definição da Contabilidade Gerencial e do Sistema de Controle Gerencial. Horngren, Foster e Datar (2000) esclarecem que a Contabilidade Gerencial “mensura e relata informações financeiras, bem como outros tipos de informações que ajudam os gerentes a atingir as metas da organização” (p. 02). O conceito apresenta-se bastante amplo, não excluindo nem limitando a aplicação exclusiva da informação gerencial, apresentando, também, semelhança com a abordagem do Sistema de Controle Gerencial, e, somadas a essas características, as funções da controladoria (Borinelli, 2006). Entretanto, para Chenhall (2003, p. 129), a definição de Sistema de Controle Gerencial tem evoluído ao longo do tempo, de informações de caráter formal, financeiramente quantificáveis, para informações de auxílio à tomada de decisão gerencial, abarcando um escopo muito mais amplo de informações. O autor observa, ainda, que a informação da contabilidade financeira não foi excluída, o que vai ao encontro dos objetivos deste trabalho. Malmi e Brown (2008) argumentam que o Sistema de Controle Gerencial - SCG não opera isoladamente, apesar de parte das pesquisas considerarem temas isolados ou práticas que são aparentemente desconectadas umas das outras e do contexto em que operam. Porém, advertem que tais práticas, invariavelmente, se conectam em um sistema mais amplo. Otley (1980, p. 420-21) reconhece explicitamente que o desenho do sistema de informação contábil, do sistema de informação gerencial, do organizacional e o de outros mecanismos de controle forma um pacote que só pode ser avaliado como um todo. O autor considera impossível a separação dos efeitos do sistema de informação contábil de outros controles. Da mesma forma,

a utilização simultânea de uma ampla gama de mecanismos de controle serve a fins múltiplos, tornando difícil isolar o efeito de qualquer meio específico de controle, quando não impossível (Abernethy & Brownell, 1999). Assim, os mecanismos de controle têm sido investigados em vários trabalhos, por diversas dimensões.

Chenhall e Morris (1986) examinaram os efeitos da estrutura de descentralização, da percepção de incerteza ambiental e da interdependência organizacional em Sistemas de Controle Gerencial. O traçado do Sistema de Controle Gerencial foi definido em termos da utilidade percebida de várias características que podem ser associadas ao SCG. São elas: o escopo, a tempestividade, o nível de agregação e as informações que auxiliam a integração. O estudo buscou identificar como as variáveis independentes se interagem. A amostra foi de 68 gestores. Os resultados indicaram, para efeitos diretos, que: a descentralização foi associada a uma preferência por informação agregada e integrada; o ambiente de incerteza foi percebido com amplo escopo e tempestividade da informação; a interdependência organizacional (empresas com várias operações) foi associada a um amplo escopo de informação, além de agregada e integrada. O resultado do impacto indireto constitui-se em efeitos da incerteza ambiental e da interdependência organizacional que, em parte, foram indiretos por meio da associação com a descentralização. Dessa forma, para minimizar o impacto das variáveis ambientais no ambiente interno, diversas práticas gerenciais têm sido associadas ao controle gerencial. Tais práticas são utilizadas para aumentar a eficiência e a confiabilidade da produção. Chenhall e Langfield (2007, p. 267) consideram que, diante dos novos desafios de produção e medição de desempenho, várias técnicas foram desenvolvidas, como gestão da qualidade total (TQM), sistemas *just-in-time* (JIT), sistema de gestão flexível (FMS), CAD/CAM (*Computer-Aided Manufacturing International*), MRP, MRP II, manufatura enxuta e valor agregado de produção, CLV (Ciclo de vida do cliente), *Brand Asset Valuator*, 360°, GRH, Rentabilidade do Cliente e BSC.

Por fim, para o desenvolvimento da pesquisa, os termos Contabilidade Gerencial, Sistema de Contabilidade Gerencial e Sistema de Controle Gerencial são utilizados como sinônimos e, ao mesmo tempo, intercambiáveis, com o objetivo de influenciar o comportamento dos membros da organização e gerar informações de apoio e de tomada de decisão, seja ela interna ou externa.

2.1.2.2 Desempenho Gerencial

A preocupação com o desempenho está ligada, essencialmente, à visão preditiva dos negócios. Encontra suas raízes no campo da administração. O desempenho gerencial está correlacionado fortemente aos mecanismos de controle gerencial (Otley, 1999; Broadbent & Laughlin, 2009; Ferreira & Otley, 2009) e apresenta-se dependente da informação (Choe, 2004). Como forma de suprir a dependência, tem-se como alternativa o relatório de orçamento que possui a capacidade de monitorar confiavelmente processos, controles financeiros (resultados), planos e recompensas (Abernethy & Brownell, 1999). Como ferramenta de avaliação de desempenho, apresenta-se teoricamente correto. Entretanto, o equilíbrio no aprofundamento da elaboração, utilizando-se de métricas e procedimentos factíveis e reais, constitui-se em fator crítico a ser observado.

Dessa forma, a análise de desempenho gerencial tem sido vista, de forma contemporânea, envolvendo o desempenho financeiro e não financeiro, a perspectiva de recursos humanos e de processos na visão organizacional (Broadbent & Laughlin, 2009). Porém, Tuomela (2005) critica a definição de desempenho na perspectiva financeira e não financeira. Observa que, enquanto os sistemas de medição de desempenho estratégicos tendem a equilibrar medidas financeiras e não financeiras, a perspectiva é a de que medidas não financeiras tornem-se os principais indicadores do desempenho financeiro. Por outro lado, a explicação dos efeitos de determinadas medidas não financeiras de resultados financeiros não representa uma tarefa fácil. Nesse contexto, a avaliação de desempenho constitui o resultado de um conjunto de decisões. Socea (2012) infere que, de forma comum, toda tomada de decisão é sobre o futuro. Os dados tornam-se insuficientes quando meramente contribui para uma compreensão do desempenho atual, e quando não permitem a capacidade de previsão para gerir eficazmente o risco e atingir a mudança.

Na defesa da racionalidade da decisão, Citroen (2011) destaca que a decisão dos gestores ocorre dentro de uma estrutura de parâmetros inseridos nessa perspectiva. Isso implica no julgamento, dentro de alternativas viáveis, para a escolha da melhor decisão em função da informação disponível e de determinadas circunstâncias. Broadbent e Laughlin (2009) discutem o modelo conceitual do sistema de desempenho gerencial baseado no modelo de Ferreira e Otley (2005; 2009), explicando que a racionalidade é força subjacente ao trabalho de modelar a natureza de qualquer sistema de desempenho gerencial. Nessa realidade,

Broadbent e Laughlin (2009) assumem que as ações têm uma intencionalidade maior do que os eventos aleatórios, formando um modelo instrumental da realidade ou um modelo da racionalidade comunicativa, levando a diferença no atual desenho do sistema de desempenho gerencial. A racionalidade comunicativa constitui-se em ações que ativamente envolvem os participantes/*stakeholders* e são aceitas por eles, legitimando uma estrutura construída na flexibilidade. A racionalidade instrumental indica que o desempenho é gerado pelo aspecto formal da racionalidade, em que os números são medidas vindas primeiramente, buscando definir a própria avaliação subjacente. Assim, para operacionalizar tal imposição, os agentes confiam na autoridade racional normativa (Broadbent & Laughlin, 2009).

Dossi e Patelli (2008) investigaram o uso específico de modelos de mensuração de desempenho entre a empresa sede e suas filiais. Os autores buscaram compreender até onde os modelos de desempenho gerenciais desenvolvidos pela sede afetavam as decisões das controladas. Essa abordagem foi denominada de uso específico das decisões influenciadas pelo modelo de desempenho gerencial. Evidenciaram a existência de problemas entre a relação dos dois sistemas de desempenho gerencial, o desenvolvido pela sede e o desenvolvido pelas subsidiárias, sendo que tais problemas poderiam afetar a economia local. A pesquisa sugere que as iniciativas empresariais locais são as principais fontes de sucesso global. Observam ainda, com a finalidade de estudar e implementar modelo de desempenho gerencial, que os profissionais e pesquisadores devem dedicar mais atenção à forma de como os sistemas de desempenho são projetados, comunicados e utilizados dentro das organizações.

As organizações têm aumentado a atenção em relação às medidas não financeiras. O controle do tempo de fabricação, da qualidade do produto, da relação com os clientes, da pontualidade na entrega do produto, do monitoramento do chão de fábrica, do número de clientes que acessam o *site*, controlando os que realizam e não realizam compras, bem como outros diversos fatores têm sido objeto de estudo por parte de determinados pesquisadores e profissionais do mercado (Bartlett, Johnson & Reckers, 2014).

Historicamente, a falta de indicadores não financeiros constituía um problema de competitividade. Kaplan (1983) destaca a desvantagem de desempenho da produção americana em relação à produção japonesa e dos europeus ocidentais. Os fabricantes japoneses e europeus ocidentais são capazes de produzir bens de maior qualidade com menos trabalhadores e em níveis de estoque mais baixos do que as empresas americanas. Conforme o

autor, a formação profissional e os pesquisadores não haviam se voltado para este aspecto e, para que o desempenho fosse aumentado, haveria a necessidade de um esforço de diversas áreas, dentre elas a contabilidade. Tanto os profissionais quanto os pesquisadores poderiam ter desenvolvido medidas não financeiras relacionadas à fabricação, qualidade, produtividade e flexibilidade da produção que representariam indicadores mais consistentes, como a competitividade e a rentabilidade no longo prazo. Nos países citados, os indicadores de produtividade e qualidade, nesse período, já estavam incorporados ao processo de produção.

Abdel-Maksoud, Dugdale e Luther (2005) investigaram os diversos indicadores de desempenho relacionados ao chão de fábrica. No ambiente de complexidades e inovação, com o aumento da responsabilidade do trabalhador, juntamente com a mensuração e a comunicação de diversos aspectos do desempenho, os pesquisadores buscam identificar as práticas de desempenho utilizadas no início do século XXI. A pesquisa apresentou como resultado um modelo de medidas não financeiras que relaciona medidas operacionais e variáveis específicas contingenciais da empresa com variáveis externas. Observaram ainda que o desempenho do chão de fábrica está associado fortemente com o ambiente competitivo, com a cultura de comunicação dos gestores e com a adoção de JIT ou TQM/TPM.

Em relação aos gestores no setor comercial e de serviços, Reginato (2010), utilizando-se da técnica de modelagem de equações estruturais e analisando os setores empresariais no Brasil quanto ao ambiente, ao desempenho e ao sistema de informação contábil, observou, em seus achados, indícios sugerindo que as empresas do setor comercial são mais participativas em relação aos seus gestores para avaliação de desempenho. Por outro lado, as empresas de serviço sugerem maior controle e monitoramento, o que, segundo a autora, parece plausível em função da execução de atividades mais complexas.

Anthony e Govindarajan (2008), em relação à análise de desempenho, explicam que a maioria das empresas faz uma análise mensal das diferenças entre as receitas e despesas reais e orçadas por unidade de negócio. Porém, é uma análise limitada, pois apura o local, mas não informa a razão dessa variação. Destacam ainda que há um princípio fundamental na análise formal de relatórios financeiros, isto é, o relatório mensal de resultados não deve conter grandes surpresas. Assim, o papel do sistema de controle gerencial está voltado para o processo de gestão em toda a sua extensão e para a análise financeira e não financeira do desempenho organizacional.

Portanto, diante do exposto, parte-se da premissa que há avaliação de desempenho quando etapas anteriores são cumpridas, como o planejamento, o orçamento, a execução e o controle das atividades. Considera-se também que o conceito de desempenho está fundamentado na estrutura contábil, ocasionado por ações da gestão mensuradas através da abordagem, tanto da gerencial quanto financeira. Dessa forma, há de se considerar a relação entre a contabilidade financeira e a gerencial no contexto de aproximação e integração.

2.2 Mudança do Sistema de Informação

2.2.1 Adequação da estrutura do sistema

Com a adoção das normas internacionais, surge a mudança de paradigma na contabilidade com reflexo no sistema de informação. A conversão das normas contábeis para as IFRS pode criar a necessidade de novos dados, de mudança nos cálculos e relatórios, sendo que, para facilitar essas mudanças, sistemas de informação podem ser desenvolvidos e implementados, bem como outros podem ser modificados, remapeados ou reconfigurados com base em decisões táticas ou estratégicas (KPMG, 2008).

Segundo Ghosh (2010), na implementação das IFRS, há vantagens quando o *design* do sistema contábil é integrado. A primeira é que a informação é fornecida com baixo custo e a segunda é que as medidas de desempenho, financeira e interna, são facilmente reconciliadas em todos os níveis hierárquicos (Weißenberger & Angelkort, 2011). Wagner, Moll e Newell (2011 p. 182) ressaltam que a tecnologia, por si só, não pode forçar a prática da mudança, especialmente quando o *design* da lógica, dita “melhor prática”, está desalinhado com a prática herdada. Esse ajuste pode ser identificado através das mudanças nos impactos da qualidade da informação gerada.

Eierle e Shultez (2013) enfatizam que os órgãos emissores de padrões contábeis, no desenvolvimento de normas, ignoram as necessidades de informação para a gestão, concentrando-se em informação precisa para investidores (Atkinson, Banker, Kaplan & Young, 2000), gerando assimetrias entre a gestão e os *stakeholders*. Assim, ignora-se a geral interconexão entre a contabilidade financeira e a gerencial, o que leva, conseqüentemente, em última análise, a níveis inferiores de padrões contábeis (Eierle & Shultez, 2013). Assim, a

habilidade em visualizar a empresa, partindo da ótica da gestão, auxiliaria na capacidade de previsão de fluxos de caixa futuros e demais ações de continuidade da organização que seriam úteis para ambos os usuários, investidores, analistas e gestores (Bouwman, Frishkoff & Frishkoff, 1995; Eierle & Shultez, 2013). Dessa forma, a empresa necessita organizar-se por meio de seus recursos e do sistema de informação, a fim de superar as deficiências normativas, organizacionais e de mercado.

As alterações de padrões influenciam as informações para a gestão. O dado contábil de relatórios financeiros, tais como o de relatórios de medidas de desempenho, torna-se uma informação para o sistema de incentivos no âmbito do controle da gestão. Por determinadas razões, há a necessidade de integração entre os processos da contabilidade gerencial e financeira, haja vista que métodos e processos por vezes estão distantes, ou seja, existe a necessidade de ajustar o tempo de alguns desses processos, comparando dados financeiros observados com aqueles desenvolvidos nos orçamentos (Taipaleenmäki & Ikäheimo, 2013).

O sistema de informação contábil objetiva conectar e disponibilizar informações em toda a cadeia produtiva da empresa, atendendo às atividades que são interdependentes, para ambas as áreas, financeira e gerencial (Neely & Cook, 2011). Todavia, o sistema de informação deve atender às diversificadas dimensões que são determinadas pelos objetivos e por suas características de desenho para a tomada de decisão (Ansari & Euske, 1987).

Na compreensão do desempenho dos sistemas, os processos são considerados como principais indicadores (Rom & Rohde, 2007). Lahti (1994) define a Tecnologia da Informação – TI como um conjunto de *hardware e software* e telecomunicações que auxilia a armazenar, transformar e transmitir texto, voz e informação *pictorial*. Assim, infere-se que o sistema de informação, consubstanciado em processos, pessoas e tecnologias de informação, permite a disponibilização e a veiculação de informação financeira e não financeira aos usuários. Cabe destacar que objetiva atender às diversas fases do processo de gestão.

2.2.2 Investimento na estrutura do sistema de informação

O custo de investimento em sistema de informação é realizado em função da necessidade de atender às demandas informacionais da gestão. Por outro lado, a empresa possui uma capacidade de absorver determinadas mudanças sem a necessidade de alterar o nível de

investimento no sistema de informação e, ainda assim, conseguir aumentar o nível de satisfação da gestão. Segundo Deloitte (2009), há uma previsão de três cenários na discussão da estratégia da empresa na inserção das normas internacionais em relação à TI. São eles: cenário 1) Adaptação dos sistemas de geração de demonstrações financeiras de acordo com a IFRS (corresponde somente a uma adaptação, mantendo o BR GAAP). Este cenário implica em menor complexidade, considerado como de solução transitória; cenário 2) adaptação dos sistemas atuais transacionais e contábeis (origem de dados e contabilização). Cenário que inclui o cenário 1. Isso implica que, além de adaptar os sistemas de geração de demonstrações financeiras, avalia a adoção de soluções complementares para a captura de informações requeridas pelo IFRS *versus* customização dos sistemas atuais. Este cenário é considerado como de solução de médio prazo e de alta/média complexidade; cenário 3) adoção de novos processos e tecnologias para melhoria do negócio e suporte às IFRS (inclui o cumprimento de requerimento da IFRS como um dos objetivos de uma iniciativa mais abrangente, visando a realização da revisão integral de processos e do suporte sistêmico). Neste cenário, realiza-se a implementação de novas soluções ou atualizações tecnológicas e é considerado o de maior complexidade e de médio prazo. Todos esses fatores de mudança englobam investimentos. O cenário 3 apresenta uma característica de maior estabilidade dos processos. No entanto, envolve maior investimento.

Em relação aos investimentos em TI, há autores que não consideram que exista um retorno em função dessas despesas, justificando que há uma compensação dos gastos com os ganhos. Entretanto, ao final, consideram que há um efeito positivo no desempenho (Rom & Rohde, 2007; Grande, Estébanez & Colomina, 2011). Segundo a KPMG (2008), a experiência indica que o custo da TI é geralmente 50% maior do que o custo de conversão das IFRS. Assim, nesse contexto de investimentos, espera-se identificar o perfil dos sistemas utilizados pelas organizações.

2.2.3 Disponibilização da informação

Observa-se que a adoção das IFRS, na base contábil, afeta significativamente a configuração do sistema de informação (Procházka, 2010). A convergência internacional é uma consequência da melhoria da tecnologia da informação e de outros fatores. A falta de convergência no passado pode ser explicada com a anterior falta de elemento chave de tecnologia da informação que permitisse a convergência no sentido técnico e tecnológico. Em

consequência do avanço da TI, a integração do sistema de informação tem sido extensivamente adotada dentro das companhias, com impacto nos relatórios financeiros e na regulação do mercado de ações, *disclosures* voluntários, medidas de desempenho, preços de transferência, análise do competidor e outros elementos de convergência (Taipaleenmäki & Oläheimo, 2013).

Pitkänen e Lukka (2011), em pesquisa realizada sobre dimensões de *feedback*, observaram que, na empresa pesquisada, havia uma multiplicidade de diferentes sistemas de informação. Os relatórios em diferentes unidades foram organizados com plataformas unificadas com a utilização de sistema integrado. Essa integração teve como objetivo melhorar a qualidade, a transparência e a comparabilidade das informações.

Segundo Lueg (2001), gerentes ou diretores da alta gestão utilizam-se regularmente de diversos tipos de recursos de informação, tais como materiais impressos (relatórios, revistas e jornais), internet, banco de dados *on-line* e outras fontes suportadas pela TI. Recolhem também informações sobre clientes, concorrentes, flutuações de mercado, regras governamentais, além de informações internas e externas. Observa-se, assim, que os gestores buscam informações para vários fins, de diversas fontes e em inúmeros formatos.

Nesse sentido, o sistema de informação combina a contabilidade financeira e a gerencial sobre o nível de dados, bem como a informação no nível dos relatórios. Segundo a KPMG (2008), os efeitos da conversão das IFRS sobre os sistemas ocorrem em função das diferenças no tratamento contábil entre o padrão atual de contabilidade e as IFRS que podem criar uma necessidade de novos dados, mudanças de cálculos e mudanças nos relatórios (PwC, 2010). Em outra vertente, Choe (2004, p. 62), analisando o sistema de informação gerencial e a tecnologia de fabricação avançada, na visão da aprendizagem organizacional, identificou que há uma correlação positiva entre o nível de tecnologia de fabricação avançada (AMT) e a quantidade de informação gerencial, isto é, sistema de informação de desempenho não financeiro. Assim, sugere que, quando uma tecnologia de fabricação avançada é usada, uma grande quantidade de informação de contabilidade gerencial melhora o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Portanto, novos cálculos, novos relatórios e novas interpretações se consubstanciam em maior disponibilidade de informação, tanto financeira quanto gerencial no apoio à decisão.

2.2.4 Inter-relação entre os processos (organizacionais e empresariais)

Na avaliação do IFAC (1998), o sistema de informação gerencial encontra-se no quarto estágio, o de sofisticação, que compreende a capacidade do sistema em fornecer um amplo espectro de informações relevantes para o planejamento, o controle e a tomada de decisão, com o objetivo de criar ou aumentar o valor para a empresa. Segundo Chenhall e Morris (1995), existe um corpo de pensamento que declara que a tomada de decisão inovadora requer um alto grau de flexibilidade em estruturar e comunicar processos dentro das organizações. Nesse sentido, companhias aumentam o controle de processos com a TI e, ao mesmo tempo, usam-na para enriquecer o trabalho, principalmente para a compreensão de novas tarefas para maior comunicação, delegação e coordenação (Dewhurst, Martínez-Lorezente & Sánhez-Rodríguez, 2003).

Em uma visão mais específica da tecnologia, Chenhall (2003, p. 139) explica que, em relação ao comportamento organizacional, a tecnologia possui muitos significados. No âmbito geral, refere-se a como os processos de trabalho da organização operam (a forma como as tarefas transformam insumos em produtos), incluindo *hardware* (tais como máquinas e ferramentas), materiais, pessoas, *software* e conhecimento. O autor observa, ainda, que a necessidade de dar respostas flexíveis a clientes específicos aumenta a interdependência de toda a cadeia de valor envolvendo interações recíprocas com clientes, fornecedores, unidades funcionais como *marketing*, produção, compras, pesquisa e desenvolvimento. Por outro lado, gestores tendem a ter imperfeito conhecimento dos processos e baixa capacidade de mensurar resultados. Tanto Ranganathan e Brown (2006) quanto Azan e Bollecker (2011) concordam que as empresas que buscam integrar diferentes componentes – unidades funcionais, processos de negócios, pessoas, tecnologia e parceiros – se comportam como um todo unificado a alcançar um desempenho superior e consistente. Wirtanen (2009, p. 60), ao pesquisar sobre a implantação das IFRS em empresas nascidas globalmente, percebe que a adoção delas foi vista como um bom passo para revisar os processos internos das empresas, tornando o processo da informação financeira de 50 a 70% mais eficaz.

Dessa forma, conforme já delineado pelo referencial, na adoção das IFRS, especificamente, no processo de implementação, os dados e as transações poderiam não estar revestidos da qualidade necessária, gerando mudanças e adequações na sua configuração. Por conseguinte,

houve a necessidade de análise de procedimentos e o redesenho de determinados processos e fluxo de informação.

2.2.5 Qualidade da informação contábil

Em relação às características da informação, Chenhall e Morris (1986) apresentam a amplitude do escopo, a tempestividade, o nível de agregação e a extensão da integração que auxiliam na composição da informação no processo decisório. Em relação aos tipos de informações produzidas pelo sistema de informação gerencial, Choe (2004) salienta as informações de planejamento, controle e avaliação das atividades de produção. O planejamento refere-se ao processo de decidir sobre as metas e objetivos, ao controle, ao processo de influenciar o comportamento de pessoas a atingir os objetivos, à avaliação e aos mecanismos de avaliação de desempenho.

Os gestores precisam de informações de qualidade para ajudá-los a tomar decisões, facilitar a adaptabilidade dos negócios, reduzir custos, economizar tempo, atingir objetivos e melhorar os serviços e a produtividade da empresa (Karim, 2004; Kirk, 1999). Barrachina, Ripoll e Gabo (2004) inferem que a informação contábil gerencial é útil porque reduz a assimetria da informação na tomada de decisão. A base da qualidade da informação encontra-se direcionada pela estrutura do sistema de informação que envolve o papel dos controles determinados pelo processo de gestão. De outra forma, Bjornenak e Olson (1999, p. 334) criticam o sistema de informação e a contabilidade gerencial, pois um conhecimento geral incluiu o uso da contabilidade gerencial em um sentido muito abstrato, baseando-se em pressupostos sobre o tomador de decisão racional em um contexto de mentalidade bastante simples na tomada de decisão. Complementam que os novos sistemas, por outro lado, incluíram uma quantidade maior de fatores que podem influenciar os usuários.

Em relação ao ambiente interno, Kopp e O'Donnell (2005), ao pesquisarem sobre a influência do processo de negócio sobre a categoria do conhecimento e a avaliação do controle interno, identificaram que a tarefa, com base em uma estrutura de processo, auxilia melhor a identificação de problemas de controle do que uma estrutura focada simplesmente na tarefa. Assim, o campo de controle financeiro, bem como o de controle interno na perspectiva das IFRS, estão sistematicamente relacionados com a mensuração contábil, que é realizada por meio das análises dos eventos decorrentes das atividades e dos processos. A prática de

controle do valor justo de um ativo biológico, por exemplo, representa uma dimensão de processo que, embora anteriormente não fosse exigida, apresenta, em decorrência desse mesmo processo, uma importante informação de resultado. A atividade financeira, através da análise do impacto dos títulos a valor de mercado e dos títulos que não possuem essa característica, gera processos de mensuração diferenciados que, por sua vez, impactam o resultado financeiro. Isso representa uma informação mais detalhada e precisa do que antes se explicitava. Há uma percepção da existência de relações imersas na execução de determinadas atividades e que só são percebidas pelo exercício da prática contábil nesses contextos específicos (IFRS).

Lukka (2007) destaca que, em relação ao sistema de informação contábil gerencial, a padronização refere-se a regras que devem conduzir a um sistema integrado, ou, pelo menos, a um sistema de informação compatível com o meio ambiente. Explica que há, nas regras de relatórios contábeis, uma padronização que se refere às estruturas, aos procedimentos e às instruções de cálculo de relatórios e que torna possível transferir e combinar dados de contabilidade de forma estável e confiável. Para Al-Hakim (2007), a informação contábil de qualidade é aquela que reúne as características de acurácia, que seja apropriada, coerente, completa, consistente, livre de erro, de fácil entendimento, objetiva, oportuna, relevante e que tenha segurança. Dessa forma, tem-se como pressuposto que as características levantadas por Al-Hakim (2007) são voltadas tanto para a qualidade da informação contábil gerencial quanto para a contabilidade financeira. Porém, ressalta-se que as características de qualidade quando voltadas para as alternativas de mensuração, para atender aos interesses dos usuários, devem ser flexíveis como, por exemplo, a mensuração do valor justo. Esta mensuração pode ocorrer não totalmente livre de erro, todavia sendo relevante para a gestão.

2.3 Aprendizado organizacional

2.3.1 Considerações iniciais

O aprendizado organizacional tem sido percebido como responsável por parte do desenvolvimento de diversas organizações no campo estratégico, processos, produtos e serviços, tecnologia e recursos humanos, dentre outros (Miles & Snow, 1978; Marsick, & Watkins, 2003; Nonaka, 1994; Kloot, 1997; Huber, 1991; Dodgson, 1993; Argyris, 1977; Senge, 1990). Na atualidade, as organizações em franco processo de convergência às normas

internacionais encontram-se inseridas nesse cenário, exigindo adaptações, mudança de estrutura informacional, novos processos e respostas compatíveis com as suas necessidades de adequação. Em consequência, justifica-se, assim, a escolha da abordagem de aprendizado organizacional como teoria de suporte para o desenvolvimento do trabalho.

2.3.2 Abordagem Conceitual

Aprender é preparar para lidar com novas situações (Hames, 1994). O intrincado ambiente regulatório, com as normas internacionais, impõe profunda mudança no sistema contábil. Profissionais de contabilidade, antes habituados a exercer regras, precisam agora assimilar, interpretar e traduzir a essência econômica da transação, e não, simplesmente, a formalidade (Iudícibus & Martins, 2010). A complexidade do ambiente exige a rápida adaptação da organização como forma de sobrevivência. A aprendizagem organizacional constitui-se em instrumento capaz de promover o desenvolvimento e a continuidade da empresa em condições adversas. Segundo Leavitt (2011, p. 04), a aprendizagem organizacional constitui um ramo em expansão da teoria da organização que conecta com a mudança de liderança, comunicação organizacional, criatividade e inovação, responsabilidade individual e motivação, gestão e desenvolvimento de liderança, pensamento sistêmico e os modelos mentais, bem como a estrutura organizacional, dentre outras.

Nonaka (1994, p. 15) explica que, embora os termos “informação” e “conhecimento” sejam frequentemente usados intercambiavelmente, há uma clara distinção. Esclarece que a informação corresponde a um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento organizado constitui-se pelo próprio fluxo de informação, embasado pelo compromisso e crenças do seu detentor. Polanyi (1966) explica que o conhecimento pode ser “tácito” e “explícito”. A abordagem do “conhecimento tácito” caracteriza-se pela compreensão de que o indivíduo possui muito mais conhecimento do que pode ser dito, descrito, ou mesmo formalizado, enquanto o “explícito” é aquele transmissível em linguagem formal e sistemática. Nessa vertente, Nonaka (1994) defende que o conhecimento organizacional decorre de um contínuo diálogo entre o conhecimento tácito e o explícito, pois o primeiro está enraizado na ação e em um contexto específico, enquanto o segundo é capturado em registros do passado e avaliado sequencialmente.

Em relação ao ambiente e controle, Euske, Lebas e McNair (1993) observaram que as organizações, frente às crises, abandonam tanto o sistema de controle formal quanto o informal e passam a exercer controles específicos. Porém, em ambiente estável, o sistema de controle reflete os objetivos estratégicos. Assim, nesses dois ambientes, o aprendizado organizacional passa a ser de fundamental importância, tornando-se necessário compreender como os efeitos do aprendizado e a sua adaptação acontecem, principalmente no ambiente instável. Huber (1991) assevera que entidades podem aprender de forma incorreta, e, de outro modo, aprender aquilo que está incorreto. Assim, apenas ter conhecimento, que implica logicamente a solução de uma tarefa, não é suficiente. Deve-se entender como aplicá-lo em tarefas e situações específicas (Singley & Anderson, 1989). Por outro lado, Brown e Duguid (1991) acentuam que a prática do trabalho, normalmente é vista como conservadora e resistente à mudança. Argyris (1977), em oposição à inércia, define o aprendizado organizacional como sendo o processo pelo qual os membros da organização reagem em função da mudança do ambiente interno e externo, buscando detectar e corrigir erros, bem como manter as características centrais da organização.

Quando o processo permite que a organização mantenha a sua política atual ou atinja seus objetivos, ele é chamado de *single loop learning*. Porém, quando o processo engloba não somente detectar erros, mas também questionar subjacentes políticas e metas, é chamado de *double loop learning* (Argyris, 1977). Para Senge (1990) o *loop learning* é interpretado como *adaptive learning*, o *double loop learning*, como *generative learning*. O primeiro constitui-se em forma mais básica do conhecimento que ocorre dentro de um conjunto adaptativo, voltado para o escopo tradicional das atividades; o segundo, exige o desenvolvimento de uma nova forma de olhar o ambiente, com entendimento do sistema e de suas relações com os eventos. Kloot (1997) deduz que as organizações devem aprender não somente com um único *loop* ou nível adaptativo de sobrevivência de curto prazo, mas também com o de longo prazo. O *Double loop learning* pode ocorrer na organização devido à:

- a) crise percebida por algum evento no ambiente;
- b) revolução interna;
- c) crise criada pela existência de gerir a fim de revisar e reorganizar a empresa.

March (1991) estabelece uma divisão entre estudos *exploration* e *exploitation*. Explica que há uma preocupação de processos adaptativos em relação à exploração de novas possibilidades e também de velhas certezas. Considera que o *exploration* inclui aspectos captados por

expressões, tais como: pesquisa, variação, “tomada de riscos”, experimentação, desempenho, flexibilidade, descobrimento e inovação. O *exploitation* inclui aspectos como refinamento, escolha, produção, eficiência, implementação e execução. Assim, infere-se que sistemas adaptativos que se dedicam ao *exploration* com a exclusão do *exploitation* tendem a achar que esses sistemas sofrem os custos da experimentação sem obter muitos de seus benefícios. Exibem, ainda, novas ideias pouco desenvolvidas e com baixa competência distintiva. Da mesma forma, quando sistemas se dedicam ao *exploitation* com a exclusão do *exploration* provavelmente encontram-se estáveis, e em equilíbrio abaixo do ideal. Como resultado, torna-se fator primordial manter apropriada constância entre a *exploration* e a *exploitation* como condição de sobrevivência.

O aprendizado ocorre quando disjunções, discrepâncias, surpresas ou ações desafiadoras estimulam e disparam respostas (Marsick & Watkins, 2003). Caracteriza-se como sendo mais do que uma soma de aprendizados individuais, sendo influenciado por um amplo conjunto social, político e de variáveis estruturais. Envolve o compartilhamento de crenças ou suposições entre os indivíduos que são institucionalizados através do capital intelectual, materializados por meio de suas culturas, sistemas de conhecimento e rotinas, em suas competências centrais (Gephart, Marsick, Van Buren, & Spiro, 1996; Kloot, 1997). Assim, diferentes estruturas organizacionais possuem variados impactos no aprendizado, de forma que algumas empresas podem ter maior ou menor facilidade com mudanças e com o aprendizado. Estruturas burocráticas surgem para inibir sua capacidade de reagir efetivamente à mudança. Compreende-se, ainda, a estrutura de desenho na forma de se obter informações sobre o ambiente, bem como de utilizá-las na modificação e adequação de processos da organização. Relaciona-se a essa questão, as demandas de tempo, recursos e limitações competitivas que as empresas enfrentam (Euske, Lebas & McNair, 1993; Cohen, 1991; Gephart, Marsick, Van Buren, & Spiro, 1996).

Uma organização voltada para aprendizagem é aquela em que processos desta são analisados, monitorados, desenvolvidos, gerenciados e alinhados com as metas de melhoria e inovação. O aprendizado ocorre em qualquer organização, em vários níveis, individual, de grupo e organizacional (Gephart, Marsick, Van Buren, & Spiro, 1996). Essencialmente, Dodgson (1993) considera que a aprendizagem ocorre quando as organizações executam melhor os seus processos e de forma alterada.

Huber (1991) considera quatro constructos relacionados ao aprendizado: aquisição de conhecimento, distribuição da informação, interpretação da informação e memória organizacional. A aquisição é o processo pelo qual o conhecimento é adquirido; a distribuição compartilha as diferentes fontes, sendo, dessa forma, levada à nova informação; a interpretação representa o processo pelo qual uma ou mais informações são compreendidas e a memória organizacional constitui-se em meio pelo qual o conhecimento permanece armazenado para uso futuro.

2.3.3 Aprendizagem: individual e organizacional

Nonaka (1994, p. 17), de forma ontológica, caracteriza o conhecimento através dos indivíduos. O conhecimento organizacional está compreendido em termos de um processo, “*organizationally*”, que amplia a aprendizagem criada pelos indivíduos, cristalizando-os como parte da rede de conhecimento da organização. Conforme Marsick e Watkins (2003), indivíduos, diante de situações que estimulam e provocam o aprendizado, selecionam a estratégia ou a ação baseada em sua compreensão de significado cognitivo e afetivo. O início desse processo de aprendizado é denominado pelos autores de “gatilho”. Tão logo sejam determinados e implementados, pode ocorrer que não funcione como o esperado. Nesse caso, há uma dissonância, de modo que o ciclo é reiniciado. Assim, entre o gatilho inicial e a determinação de uma estratégia, há uma implícita filtragem de informação através de percepção seletiva, valores, crenças e enquadramento da situação.

Estratégias cognitivas envolvem vários processos, tais como perceber, codificar, recuperar e pensar. Pode ser uma solução de problemas, levando a controlar e modificar outros processos cognitivos de aprendizagem e memória, a exemplo de atenção, codificação e recuperação (Dodgson, 1993). Nesse sentido, Foy (1977) defende três princípios básicos para aprender: (a) pessoas maduras aprendem melhor quando estão diretamente envolvidas em problemas reais, sendo que respostas não são conhecidas; (b) a experiência própria reunida com a de outros pode ser examinada para ajudar a encontrar soluções para os principais problemas; (c) aprender fazendo é particularmente eficaz quando um problema é resolvido em uma situação estranha. Entretanto, Marsick e Watkins (2003) ponderam que a ação dos indivíduos é restringida por sua capacidade de agir (por exemplo, habilidades, autoridade, recursos e poder).

Segundo Cohen (1991), vários estudos têm sido realizados com a amnésia de pacientes para mostrar a melhoria em tarefas, como em jogos de quebra-cabeça e damas. Tais pesquisas propiciaram a seguinte inferência: as habilidades podem ser adquiridas e armazenadas de formas diferentes e acessadas por meio da memória de episódios de interação pessoal ou para demonstração resumida de regras. Assim, habilidades individuais têm propriedades distintas, sendo guardadas em particulares tipos de memória, podendo existir importantes implicações organizacionais. Em condições normais, indivíduos constroem significado da experiência, retendo ou incorporando essas reconstruções apreendidas pela experiência (Marsick & Watkins, 2003).

O aprendizado organizacional acontece em nível coletivo, buscando refletir o conjunto de experiências individuais como inovação em processos e rotinas em função das imposições do próprio ambiente. Segundo Marsick e Watkins (2003), o estágio de aprendizado pode ser similar ao nível individual, constituindo-se em processo interativo e interdependente. Para Huber (1991), uma entidade aprende se, ao fazer uso das informações geradas, sua série de comportamentos for alterada, envolvendo a aquisição, interpretação e distribuição da informação. Apesar de Nonaka (1994) distinguir informação de conhecimento, Huber (1991) considera-os em seu trabalho de maneira intercambiável, explicando que busca o sentido de informação quando se refere a dados que reduzem ambiguidade, equívocos e incertezas; e, conhecimento quando se reporta a formas mais complexas de produtos de aprendizagem, relações de causa e efeito e, de modo genérico, ao “como fazer”. Dessa forma, o autor considera que os choques ambientais ou surpresas, a exemplo de um novo regulamento, concorrente, crises de mercado, tecnologia, insatisfação do cliente, novas demandas, visões, ou ainda, mudança no *status quo*, podem representar estímulos ao aprendizado, isto é, o “gatilho”. Embora os indivíduos, as equipes ou grupos sejam os agentes por meio dos quais o aprendizado organizacional ocorre, as organizações de aprendizagem se concentram principalmente em sistemas de nível de aprendizagem organizacional. Assim, a aprendizagem encontra-se alojada em suas competências centrais, como memórias, culturas, rotinas e sistemas. Os funcionários podem ir e vir e a liderança pode ser alterada, porém as lembranças de uma organização preservam comportamentos, normas, valores e “mapas mentais” ao longo do tempo (Gephart, Marsick, Van Buren, & Spiro, 1996).

Huber (1991) considera pertinentes quatro atributos como significado para aprendizagem organizacional: existência, amplitude, elaboração e rigor. Como existência de aprendizagem,

o autor assume que uma organização aprende se qualquer de suas unidades adquire conhecimento identificado como potencialmente útil para seus processos e atividades, mesmo que seja fugaz. Na extensão do potencialmente útil, tem-se como consequência a amplitude do aprendizado. Nessa sequência, mais conhecimento é construído quanto mais elaborações e interpretações ocorrerem. Considera, finalmente, que o maior aprendizado ocorre quando uma maior quantidade de unidades desenvolve compreensão uniforme das diversas possibilidades de interpretações, ou seja, a uniformidade de rigor.

Marsick e Watkins (2003) ponderam que a estratégia de sucesso é devida, em parte, à capacidade de agir coesivamente. Para isso, é necessário alinhar a visão sobre o que se deseja executar, compartilhar o significado sobre as intenções e trabalhar conjuntamente com os diferentes tipos de limitações. Essa capacidade colaborativa leva a uma ação coletiva que possui como resultado consequências individuais e coletivas. Assim, algumas organizações buscam sistematicamente capturar e envolver novos aprendizados como forma de facilitar uma ampla disseminação desse conhecimento para aplicação, tanto futura quanto atual. Os processos de geração de conhecimento normalmente ocorrem com a transformação do ambiente que leva a conhecimentos específicos, além de outros, herdados e transmitidos pelos criadores da organização (Huber, 1991). Significa dizer que o processo de aprendizado é intensivamente influenciado no nascimento da empresa por seus fundadores, pela forma como pensam e interpretam as informações do ambiente, caracterizado como conhecimento congênito, influenciando a aprendizagem futura.

Em relação à complexidade, aprendizado e o comportamento, Hendriksen & Van Breda (1999), discutindo sobre a complexidade da teoria contábil, esclarecem que a análise contábil tem sido levada a frequentes divergências, porquanto inicialmente a contabilidade se concentrava nos interesses dos credores e, posteriormente, em uma função de custódia aos investidores. Porém, recentemente, passou a se conscientizar da função de informação para a tomada de decisão. Por outro lado, não é simples a ocorrência de mudanças. Granlund (2001) enfatiza que sistemas contábeis são difíceis de mudar, mesmo diante das pressões do mercado. Simons (1994) explica que o orçamento é utilizado como veículo de aprendizado organizacional da alta gestão para revelar valores e preferências aos membros da organização. Dessa forma, o aprendizado organizacional não compreende exclusivamente o aspecto técnico, mas também a forma como as organizações adquirem o conhecimento.

Assim, o processo de aprendizagem é de fundamental importância no sentido de promover o desenvolvimento, aprimorar processos, direcionar a solução de questões complexas relativas ao ambiente, identificar falhas, corrigir imprecisões e estabilizar soluções, atendendo aos diversos interessados na informação financeira e gerencial. Tais atributos são imperativos das funções da controladoria. Como proposta de interação e geração de conhecimento, considera-se, adicionalmente, o modelo desenvolvido por Nonaka (1994). O autor utilizou-se da abordagem de conhecimento “tácito” e “explícito”, propondo quatro formas de conversão do conhecimento:

- Conhecimento tácito para conhecimento tácito: ocorre através da interação entre os indivíduos, moldado pela experiência, denominado de “socialização”. Ex.: observação, imitação e prática;
- Conhecimento explícito para conhecimento explícito: decorre do processo social para combinar corpos diferentes de conhecimento explícito mantidos pelos indivíduos, como gráficos e relatórios compartilhados, denominado de “combinação”;
- De conhecimento tácito para explícito: decorre da compreensão de que são conhecimentos complementares e podem expandir-se através do processo de tempo de mútua interação. Esta, quando se refere ao conhecimento tácito para o explícito, denomina-se “externalização”; o inverso, de explícito para tácito, “internalização”.

O modelo operacional (Nonaka, 1994), denominado de *Modal Shift and Spiral of Knowledge*, Figura 4, está estruturado com base na dependência da interação dinâmica dos diferentes modos de conversão do conhecimento, levantados anteriormente.

Figura 4 - *Modal Shift and Spiral of Knowledge*

Fonte: Nonaka (1994, p. 20)

Assim, considera-se que há vários “disparos” que induzem os diferentes modos de conversão do conhecimento. O modo de socialização normalmente se inicia com a formação de uma “equipe” ou um “campo” de interação que facilita a troca de experiências e perspectivas. O modo de externalização inicia-se pelo processo desencadeado em inúmeras rodadas de “diálogo” significativo, permitindo que os membros articulem suas próprias perspectivas, revelando o conhecimento “tácito” (oculto). Conceitos formados pelas equipes podem ser combinados com a existência de dados e informações externas, desencadeados pela “coordenação” entre os membros da equipe e outras seções, gerando a “documentação” como forma de existência de conhecimento. Os processos de tentativa e erro são articulados em uma forma “concreta” no método de “experimentação” de “aprender fazendo” que leva a aspectos diferentes de “conhecimento tácito”. Assim, o “conhecimento tácito” está mobilizado através de um “emaranhado” dinâmico de diferentes modos de conversão de conhecimento, que pode ser denominado de modelo “espiral” de criação de conhecimento. Bertolla (2012) destaca que o profissional da área contábil, ao longo do tempo do exercício de suas atividades, constrói aprendizado prático na elaboração de relatórios gerenciais e apresentação de resultados, decorrentes da técnica contábil e de competências funcionais. Esse aprendizado faz-se presente em diferentes fases do processo contábil, tornando-se difícil de ser formalizado e

comunicado, traduzindo-se em base de conhecimento tácito. Torna-se factível a utilização desse conhecimento como parte da internalização da aplicação das normas internacionais. Nesse contexto, há indicativos de que o processo de aprendizado e conhecimento tenha se utilizado de equipes multifuncionais, geração de novos processos e contínua interação entre os indivíduos, compartilhando experiências e disseminando a aprendizagem através de relatórios aos diversos departamentos.

2.3.4 Aprendizagem no processo de adoção das normas internacionais

Conforme a base teórica normativa de convergência deflagrada pelo IASB, a contabilidade financeira está planificada sobre o arcabouço normativo das IFRS e pelas *International Accounting Standard* – IAS. Esses padrões representam a linguagem única de contabilidade nos países que adotaram os padrões internacionais (Zeff, 2012). As IAS são as primeiras normas emitidas pelo *International Accounting Standards Committee* – IASC, órgão emissor de padrões internacionais, antecessor do IASB. O *Financial Accounting Standards Board* (FASB), órgão americano, mesmo não sendo emissor de normas internacionais, possui um padrão considerado de alta qualidade, com muito mais semelhanças normativas do que diferenças com as normas internacionais (Johnson, 2010), e com participação ativa junto ao IASB no desenvolvimento e aprimoramento das IAS/IFRS (Barth, 2008). Para tanto, os dois órgãos constituíram agenda comum de trabalho e realizam reuniões periódicas, embora o FASB não tenha aderido às normas do IASB. Observa-se que o FASB e o IASB, bem como os legisladores, o governo, os auditores e os acadêmicos há muito vinham se preocupando com a adequação da contabilidade às exigências do mercado, buscando eliminar as diferenças normativas, haja vista práticas contábeis bastante diversificadas entre os países (Nobes, 1983; Douppnik & Salter, 1993; Lemes & Carvalho, 2009). Dentre os principais argumentos para a adoção está a globalização do mercado internacional, o mercado de capitais, a melhoria da qualidade das informações contábeis, bem como da comunicação dos relatórios financeiros, redução dos custos de transação, aumento da transparência e a comparabilidade dos relatórios (Barth, 2008). No Brasil, encontram-se em vigor as resoluções do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), que estão em conformidade com as IAS e as IFRS, convertidas para a regulamentação brasileira, considerando as características da realidade local (Pettersson et al., 2010). Esse processo está instituído e amparado pela Lei 11.638/07 e Resolução 457/07 da CVM (Lemes & Carvalho, 2009; Martins & Paulo, 2010).

Conforme o IASB (2014), 114 jurisdições autorizam ou exigem que algumas ou todas as empresas utilizem IFRS. Tal inserção provoca mudanças que exigem aprendizado e adequação ao padrão internacional. Boscov (2013), utilizando-se da metodologia de multicaso no Brasil, em seus achados apresenta um resumo de impactos nas organizações pesquisadas (Quadro 2).

Cultura	Não foi possível constatar o impacto na rede de concepções, normas, comportamentos e valores dessas organizações.
Estrutura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integração das áreas e melhor conhecimento da organização 2. Envolvimento do conselho de administração 3. Maior proximidade do relacionamento com investidores 4. Condução de consultorias financeiras 5. Desgaste no relacionamento com clientes
Sistemas	<ol style="list-style-type: none"> 6. Utilização do SAP 7. Uso de informações gerenciais 8. Mudanças em <i>covenants</i>
Pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 9. Mudança no perfil profissional 10. Realização de treinamentos
Elementos não alterados	<ol style="list-style-type: none"> 11. Estabilidade no custo de capital 12. Remuneração variável inalterada

Quadro 2 - Elementos de mudanças organizacionais

Fonte: Adaptado de Boscov (2013, p. 174)

Embora a pesquisa de Boscov (2013) não tenha constatado que a adoção das IFRS tenha afetado de forma direta a rede de concepções, normas, comportamentos e valores das organizações pesquisadas, faz-se necessário discutir a formação acadêmica e a participação das empresas. Nesse sentido, Karr (2008) destaca a importância em compreender o que as escolas e as empresas estão fazendo no momento de adoção, bem como o que deveriam estar fazendo para definir o conhecimento que esperam de seus candidatos e profissionais nesse contexto. Ampliando essa realidade, Conrod (2010) identifica o ambiente como de multi-GAAP e defende que há a necessidade de desenvolver competências que envolvam mais de uma estrutura conceitual comum, incluindo particularidades de transição do GAAP doméstico para o internacional. De outra forma, como um dos núcleos de diferenciação e aprendizado, considerando US GAAP e as IFRS, encontra-se a divulgação (Johnson, 2010). Para o autor, o foco natural do IASB está voltado para o julgamento com substância em princípios; o US GAAP concentra-se mais na garantia de como as transações são tratadas para se obter comparabilidade. Oliveira e Lemes (2011) consideram que a evidenciação se refere a um item auxiliar na solução do problema de assimetria de informação entre os investidores e os

administradores. Nesse teor, encontra-se ligação entre os interesses dos usuários internos e externos sobre a evidenciação contábil. De outra forma, denota-se que, como fundamento dessa ligação, buscando uma formação substancial e necessária ao domínio da informação gerencial e financeira, a obtenção do *Certified Management Accountant* (CMA) no Canadá passou a exigir a inclusão das IFRS no exame de avaliação (Conrod, 2010). Nessa concepção, para o *Chartered Institute of Management Accountants* – CIMA (2014), em seu programa, como pilar financeiro está inserida a capacidade de construir e avaliar as demonstrações financeiras complexas, com a finalidade de evidenciar a posição financeira e de desempenho da organização. Consequentemente, conforme estas instituições profissionais, a formação do profissional da área gerencial contempla habilidades pertinentes ao da área financeira. Oportunamente, pode-se deduzir que a distinção tradicional entre a contabilidade gerencial e a financeira pode estar mais relacionada ao paradigma didático do que à atuação profissional. Assim, para Elliot e Jacobson (1991), quaisquer que sejam as diferenças entre os dois conjuntos de informações, ambos devem pelo menos se basear em pressupostos compatíveis com a economia das empresas.

Torna-se natural que a mudança da norma contábil, no sentido de buscar prevalecer a “essência sobre a forma”, contemplando a real natureza do evento transacionado (Estrutura Conceitual do IASB, 2010) tenha promovido mudanças do mapa mental. Tal fator se justifica, haja vista, que as diferentes normas ocasionaram a alteração de processos e procedimentos contábeis com a inserção de novas rotinas que alteraram as formas de comunicação por meio de novos relatórios, tendo como efeito a materialização do aprendizado individual e coletivo.

Elliot e Jacobson (1991) destacaram também que, embora a contabilidade tenha sido chamada de linguagem dos negócios, esta tem sido substituída pela literatura moderna relativa à gestão, como uma linguagem da era da informação com o foco na solução de problemas e oportunidades de negócio. Ainda, com o advento das IFRS, exige-se uma necessidade, tanto presente quanto futura, de aprendizado dos profissionais da área contábil. A norma vai ao encontro das atividades econômicas desenvolvidas pela organização em conformidade com as exigências legais, normativas. Para tanto, o sistema contábil deve ser revisitado na sua amplitude tanto da área financeira quanto gerencial.

2.4 Integração: convergência entre a contabilidade financeira e gerencial

2.4.1 Informação Integrada

A informação tem se tornado mais essencial para os negócios. Não basta ter uma informação sobre custo ou preço. Contudo, outras variáveis são igualmente ou ainda mais importantes, como a previsão de crescimento da demanda, tecnologia disponível, taxas de financiamento, fornecedores disponíveis, equipe qualificada, volume de produção, logística, remuneração do capital, estratégia de penetração no mercado, dentre outras (Bouwman, Frishkoff & Frishkoff, 1995; Bhimani & Langfield-Smith 2007). Porém, além das informações estratégicas, têm-se as operacionais, de forma rotineira, necessárias ao bom desenvolvimento das operações. O volume de informação deve ser analisado não em uma ótica isolada, mas integrada ao cenário econômico da organização (Lueg, 2001).

Bjornenak e Olson (1999, p. 328) identificam três elementos no escopo do sistema de informação: os fatores descritivos ou objetos descritivos (DO); os fatores de variabilidade causal (CVF) e o período de tempo pelo qual está sendo representado. Esclarecem que a dimensão do sistema estabelece a ligação entre os usuários dos sistemas e o modo como o sistema é desenhado. As dimensões podem ser chamadas de atributos do sistema. Dentre eles, estão o tempo de vida do sistema (permanente ou temporário), a ligação (integrado ou não), e a forma como o usuário influencia o desenho do sistema. As duas principais dimensões consideradas pelos autores são o tempo de vida e a influência dos aspectos dos usuários no desenho do sistema. Os três objetivos descritivos originais no sistema contábil são: o tipo de fatores de produção; departamento (ou centro de responsabilidade) e o objeto de custo (incluindo os produtos). Entretanto, a literatura identifica os clientes, os canais de distribuição, as marcas e segmentos de mercado, que exigem novos modelos ou novas formas de captar o impacto dessas variáveis.

Segundo Rom e Rohde (2007, p. 48), para o sistema integrado de informação é esperado o desenvolvimento a partir de um apoio, principalmente da contabilidade financeira via desintegração de vários sistemas de informação para um integrado sistema de custos. O desenvolvimento da técnica da contabilidade gerencial parece, assim, direcionar o desenvolvimento do sistema integrado de informação e, portanto, a contabilidade gerencial e financeira não são independentes. Granlund e Malmi (2002, p. 305) inferem, em relação ao

Enterprise Resource Planing - ERP, que a integração dos sistemas de informação é, cada vez mais, uma necessidade no ambiente dos negócios, facilitando a coordenação e constituindo em ganho para a construção de vantagem competitiva. Considerando os aspectos tecnológicos, Arima e Capezzutti (2004) explicam que, com a internet, as empresas podem reduzir os espaços de armazenamento, níveis de estoques, tempo de manuseio e melhorar o acompanhamento do pedido. A visão integrada da cadeia de suprimentos pode proporcionar o uso do intercâmbio de dados (EDI), estabelecendo sistema direto com o fornecedor, aumentando o tempo de processamento e disponibilidade do produto.

A informação como fator de integração é também compreendida através da comparabilidade. Barth (2008) destaca o fato de a comparabilidade ser confundida, muitas vezes, com uniformidade, haja vista que as regras não podem cobrir todas as circunstâncias, podendo ainda levar a exceções que a prejudicam. Para Wirtanen (2009), a comparabilidade é a característica que o relatório possui de permitir que os investidores possam colocar próximos dois relatórios e analisar com profundidade os ajustes realizados. A relevância é atendida quando o relatório é capaz de auxiliar e influenciar o tomador de decisão econômica, seja interno ou externo, com reflexo no mercado (Bouwman, Frishkoff & Frishkoff, 1995). Assim, considera-se que uma informação possui maior integração quando, ao se relacionar com outra base teórica, se percebe que quanto menor quantidade de ajustes entre os dois modelos, maior a intensidade da integração. Portanto, espera-se que a informação gerencial na concepção da financeira, ou ainda, em sentido inverso, tenha provocado menos ajustes com a inserção das normas internacionais.

Granlund & Malmi (2002), estudando as consequências práticas do sistema *ERP*, investigaram os efeitos do sistema na empresa como um todo e o trabalho dos contadores gerenciais. Utilizaram da metodologia de estudo de caso múltiplo em dez empresas finlandesas. Os resultados indicaram que, ao contrário das muitas expectativas, até aquele momento, as mudanças foram relativamente modestas nos procedimentos de controle gerencial. Como aspecto importante da pesquisa, observaram que sistemas separados constituíam uma prática comum na geração de orçamento, considerado como gestão avançada de técnicas de contabilidade. Outro achado importante constituiu-se na observação de que, em alguns casos, o sistema libera mais tempo para análise, substituindo as tarefas rotineiras. Verificaram ainda que há uma tendência de impacto indireto na estrutura organizacional, na

divisão de tarefas e responsabilidades entre as unidades. Além disso, o sistema parece impedir a introdução de aplicações mais sofisticadas, como o *Activity Based Costing* – ABC.

2.4.2 Conexão entre a contabilidade financeira e a gerencial

A contabilidade gerencial e a contabilidade financeira podem ser consideradas como focos diferentes de um mesmo objeto, especialmente quando o *software* permite o acesso a ambas as informações em todos os momentos (Wirtanen, 2009). A influência do capital de risco na atividade empresarial demanda mais informação financeira, enquanto o exame dos processos internos e de auditoria pode levar a novas soluções para sistemas de planejamento e monitoramento (Bouwman, Frishkoff, & Frishkoff, 1995). Considerando a visão estratégica, na utilização de informação financeira e não financeira, Bhimani e Langfield-Smith (2007) encontraram evidências de que, embora as duas fossem consideradas igualmente importantes para o desenvolvimento e implementação da estratégia, as empresas pesquisadas colocaram maior importância na informação financeira para a execução da estratégia. Essas variáveis são dimensões que envolvem tanto a contabilidade gerencial quanto a societária na continuidade e no desenvolvimento do negócio. Nesse sentido, a decisão de implementar IFRS pode disparar a revisão e o desenvolvimento de processos internos relacionados ao controle das atividades, enquanto objetiva fornecer alta qualidade de informação financeira (KPMG, 2008).

Considerando o relatório por segmento, se todos os dados relevantes da gestão, para a contabilidade gerencial e/ou contabilidade financeira fossem apresentados nas demonstrações financeiras, a imagem apropriada da situação financeira da empresa poderia ser alcançada (Bocov, 2009). Entretanto, Desmski (1973), investigando instituições reguladoras americanas, buscando identificar padrões gerais superiores para fins de contabilidade financeira (FASB) e para contabilidade de custos, bem como para relatórios de contratos governamentais (CASB), afirma que, “em geral, não existe conjunto de normas que irá destacar a preferível alternativa contábil, sem incorporar especificamente crenças e preferências do indivíduo” (p. 720). Por outro lado, Hemmer e Labro (2008) desenvolvem um modelo que integra as propriedades exógenas e observáveis do sistema de contabilidade financeira com o sistema de contabilidade gerencial, no qual os gerentes tomam decisões econômicas reais, utilizando como fundamento a introdução do SFAS 107, informação a valor justo.

Ademais, Albu, Albu, Faff & Hodgson (2011) identificaram nos anos 2007, 2008 e 2009, em uma população de 300 anúncios de contratação de profissionais da área contábil na Romênia, a tendência à contabilidade híbrida. Historicamente, conforme os autores, o processo contábil anterior apresentava-se dissociado (contabilidade gerencial e financeira). Contudo, houve alterações consideráveis, tendo em vista o resultado da pesquisa que identificou a busca por profissionais com habilidades voltadas para a contabilidade híbrida, (termo utilizado quando há dificuldade em se identificar as fronteiras entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira). Soma-se a esse conceito o domínio na área de Sistemas (*ERP/TI*). Os autores constataram, ainda, aumento em 2008 e 2009 desse processo. Destacaram também a presença da procura por profissionais com competência em IFRS, mais fortemente, em 2007 e 2008. Entretanto, perceberam que se torna difícil não manter essa demanda crescente, em função da internacionalização. Adicionaram também, na perspectiva híbrida da contabilidade, a busca por profissionais com conhecimento na área de *ERP/TI*.

Quanto ao impacto dos padrões normativos em relação à decisão dos gestores, Allee, Maines e Wood (2008) esclarecem que há duas razões principais pelas quais os gerentes podem mudar suas decisões de negócio em resposta aos padrões de relatórios financeiros. A primeira diz respeito a avaliações de ações e a segunda refere-se à utilização de informações contábeis em contratos de empresas. Qualquer norma de relato financeiro que reduz o lucro líquido e aumenta a sua volatilidade, ou amplia a alavancagem financeira (passivo), tem um potencial para reduzir a percepção dos investidores sobre o valor do estoque. Portanto, os gerentes são responsáveis perante os acionistas (e também perante o conselho de administração), eles têm incentivos para mudar as decisões de negócios e mitigar potenciais efeitos prejudiciais sobre os modelos de avaliações de ações. Porém, a ação dos gestores depende, em parte, de suas crenças sobre o impacto das mudanças nas normas contábeis, ou seja, se tais mudanças afetam ou não a percepção dos investidores na rentabilidade e no risco de suas empresas. De outra forma, são os contratos que oferecem incentivos para que os gestores se preocupem com o relatório financeiro. As informações financeiras desempenham um papel explícito em contratos de remuneração e contratos de dívida. Dessa maneira, qualquer norma de relato financeiro que reduz o lucro líquido resultará em consequências negativas pessoais para os gestores, a menos que os seus contratos de compensação sejam ajustados.

Sem a intenção de minimizar o aspecto comportamental, deve-se acrescentar que o nível de evidenciação das normas internacionais, quando respeitadas, permite reduzir a influência

comportamental sobre a gestão. Tal preocupação carece de maior evidência empírica, tornando-se um fértil campo para pesquisas acadêmicas.

2.4.2.1 Conceitos econômicos

Conforme antes delineado, a contabilidade objetiva, essencialmente, o suporte à tomada de decisão, seja no âmbito interno ou externo. Hendriksen e Van Breda (1999) criticam a ênfase ao processo contábil e à estrutura de relatórios convencionais, tendo em vista que termos contábeis, como lucro líquido e receita, e métodos de mensuração, como custo histórico, têm pouco ou nenhum significado em relação aos fenômenos do mundo real. Por sua vez, a percepção de um processo diferenciado da contabilidade passa pelo entendimento do que é lucro.

No cerne da visão do lucro e da escassez de recursos entre os agentes econômicos, encontra-se o conceito de custo de oportunidade na seleção e aplicação de recursos. Para Horngren, Foster e Datar (2000), o administrador, ao aplicar recurso de determinada forma, consequentemente deixou de empregá-lo de outro modo. Portanto, a oportunidade a que o gerente renunciou (perdida) é um custo que deve ser levado em conta na hora da decisão. Assim, o custo de oportunidade representa a contribuição máxima disponível para o lucro ao qual se renuncia por não se empregar um recurso limitado na sua melhor opção de uso (a opção descartada). A análise do custo de oportunidade nas decisões representa uma medida de desempenho, pois, ao se comparar o melhor meio alternativo no qual uma organização poderia ter empregado os seus recursos, caso não tivesse tomado a respectiva decisão, isso serve como meio de avaliar o quanto impactou ou deixou de impactar nos seus resultados. O conceito de valor justo pode ser considerado como recurso de análise em determinadas condições, na ótica do custo de oportunidade, como, por exemplo, em instrumentos financeiros. Ao se mensurar um título ao valor de mercado, pode ser interessante para a empresa mantê-lo ou disponibilizá-lo em função do seu melhor uso alternativo. De outro modo, pode também disponibilizá-lo em recursos para a produção com taxa de retorno superior à remuneração do título. Portanto, a empresa pode analisar suas receitas e custos de determinados produtos, de recurso limitado, pela própria alternativa de utilização em outros produtos, além da análise de custos de fabricação e retorno de máquinas e equipamentos (valor de uso ou venda).

Hendriksen e Van Breda (1999), utilizando-se dos conceitos de capital e lucro, pautados na obra de Irving Fisher, *The Nature of Capital and Income* (1906), explicam que capital é um estoque de riqueza num dado momento. Lucro é um fluxo de serviços por unidade de tempo. Esclarecem também que capital é a representação concreta de serviços futuros e que o lucro é o desfrute desses serviços num dado período. Argumenta-se, nesse sentido, que o lucro econômico é a quantia máxima que a empresa pode distribuir como dividendos e ainda continuar tão bem ao final do período como estava no início (Solomons, 1961; Chang, 1962; Hendriksen & Van Breda, 1999). Na concepção de Guerreiro (1992):

Em termos econômicos, o lucro é visto como a quantia máxima que a firma pode distribuir como dividendos e ainda continuar tão bem ao final do período como estava no começo. Continuar tão bem, economicamente falando, é interpretado como manter o capital intacto em termos do valor descontado do fluxo de recebimentos líquidos futuros. O lucro econômico é gerado, portanto, assim que exista um aumento no patrimônio líquido. Por outro lado, para mensurar o lucro como incremento do patrimônio líquido, é necessária a avaliação de todos os ativos da empresa com base nos recebimentos líquidos futuros esperados. O lucro é mensurado através do crescimento do patrimônio líquido originado pela manipulação dos ativos. Sob esse prisma, os ativos de qualquer natureza são 'recebíveis' esperados para fluir para a empresa período a período (p. 05).

Dessa forma, conseqüentemente, a contabilidade pode ser entendida como um conjunto de procedimentos estruturados que visam à formação do resultado na tomada de decisão, que, por sua vez, busca identificar, mensurar e informar o impacto das decisões.

Peasnell (1982) investigou a evidenciação do valor econômico da empresa e a geração de resultado econômico através da derivação dos números contábeis. Para tanto, fundamentou-se na abordagem neoclássica da economia para avaliação de ativos, utilizando uma previsão de fluxo futuro de benefícios de ativos nos lucros da organização, considerando também dividendos através de um horizonte planejado de tempo. Na definição de lucro contábil, considerou o *all-inclusive* ou *clean surplus* (lucro limpo) incluindo todos os impactos gerados pelos recursos dos não proprietários. Os ativos são avaliados a custo corrente e seus benefícios futuros. Observou a capitalização de dividendos e a remuneração do capital próprio com base no custo ponderado de capital. Como se refere à determinação de um modelo, limitou-se a uma análise estática, sem previsões de mudanças de taxas posteriores. Assim, o autor atribuiu custo de oportunidade (taxas de remuneração do capital), custo corrente do ativo, fluxo de benefícios futuros do ativo, comparando a receita gerada pela contabilidade com a sua dimensão econômica. Defendeu que qualquer medida *all-inclusive* do lucro

(devidamente ajustado), considerando o seu valor econômico, possibilita uma análise do retorno dos ativos e, ainda, a avaliação das decisões de projetos selecionadas pela gestão, porém, com limitações.

Nesse processo, pressupõe-se que haja o conhecimento das variáveis envolvidas. No entanto, Simon (1959) direciona para a percepção limitada de conhecimento de todas as variáveis.

. . . quando a percepção e cognição intervém entre o tomador de decisão e seu ambiente objetivo, este modelo [da teoria neoclássica] não se demonstra adequado. Precisamos de uma descrição do processo de escolha que reconheça que as alternativas não são dadas, mas devem ser perseguidas; e uma descrição que leva em conta a árdua tarefa de determinar quais as consequências que se seguirão em cada uma das alternativas (p. 272).¹

Ainda segundo o autor, a percepção de cognição entre o tomador de decisão e seu objetivo está longe de ser adequada, pois envolve o processo de escolha da alternativa. Esclarece também que a informação do decisor sobre seu ambiente é muito menor que uma aproximação ao mundo real. Assim, a racionalidade limitada é vista como uma categoria residual, ou seja, falta a onisciência, constituindo-se em uma falha no conhecimento de alternativas, incertezas a respeito de eventos exógenos e inabilidade de mensuração (Simon, 1979). A racionalidade limitada estuda como as pessoas tomam decisões na prática, em situações nas quais exista complexidade, conflito de valores individuais, informações incompletas, inadequação do conhecimento, inconsistência nas preferências e nos comportamentos dos tomadores de decisão (Freitas, Macadar & Moscarola, 1996).

Decisões de orçamento de capital envolvem informações financeiras, não financeiras e ainda ambiguidade na tomada de decisão por parte do viés do gestor (Ho, Keller & Keltyka, 2005). Em extensão ao fator de padronização da contabilidade financeira e fator gerencial no campo da descentralização por unidade de negócio (Indjejikian & Matejka, 2012), observa-se que as características e atribuições dos gestores na unidade de negócio podem afetar o nível de extensão de descentralização do sistema contábil. Em relação ao tomador de decisão, é importante compreender como ocorre a percepção da informação, como ela é disponibilizada e como o tomador escolhe usá-la (Brian, 2011). Diante do objetivo da contabilidade, da

¹ “(...) when perception and cognition intervene between the decision-maker and his objective environment, this model [The [neo] classical theory] no longer proves adequate. We need a description of the choice process that recognizes that alternatives are not given but must be sought; and a description that takes into account the arduous task of determining what consequences will follow on each alternatives”.

perspectiva de mensuração e da teoria da racionalidade limitada, encontra-se a dualidade da contabilidade financeira e gerencial. Hoop e Leite (1988) utilizando-se dos argumentos de Johnson e Kaplan (1987), do *Relevance Lost*, enfatizaram a necessidade de reflexão em torno da mensuração contábil do lucro e do seu significado.

Na perspectiva da mensuração econômica, com foco na controladoria, foram desenvolvidas pesquisas denominadas de Modelo de Gestão Econômica, GECON, idealizadas pelo Prof. Armando Catelli no início da década de 70. Essas pesquisas foram desenvolvidas no Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP e, diante das contribuições geradas na área, tornou-se uma linha de pesquisa do programa de pós-graduação, denominada de Gestão Econômica (Catelli et al., 2001; Sales et al., 2011). Destacou-se, no levantamento da literatura nesta ótica, que a Gestão Econômica objetiva, com a integração de abordagens básicas da Mensuração, da Informação e da Decisão, detalhar, explicar e direcionar a solução de problemas nas diversas áreas do campo gerencial das organizações (Catelli, 2001). Estruturou-se com base em integração sistêmica que envolve um arcabouço teórico, dentre eles, o Modelo de Gestão, Modelo de Informação, Modelo de Decisão e Modelo de Mensuração.

Assim, ao longo do tempo, a informação contábil financeira, precipuamente no Brasil, conforme lei 6.404/76 e resolução do CFC contabilidade, 29/86, possuía o seu escopo pautado na objetividade, cultuando o valor histórico (Iudícibus, 2010; Iudícibus & Martins, 2010). Embora com as IFRS haja uma percepção de que a informação financeira avançou no uso do conceito do valor econômico, tornando-se mais relevante para a decisão na vertente da contabilidade financeira e gerencial (Barlev & Haddad, 2003), há pesquisas que sugerem resultados inconclusivos na capacidade do lucro contábil em refletir oportunamente o resultado econômico (Cordazzo, 2013; Alves & Martinez, 2014).

2.5 Controladoria

Em relação à complexidade das empresas, as funções da controladoria são desenvolvidas no sentido de atender a demanda informacional e organizacional, envolvendo o ambiente interno e externo (Borinelli, 2006). As normas internacionais têm sido dimensionadas, apesar da ênfase dada ao usuário externo, com potencial de impulsionar a prática gerencial (Hemmer & Labro, 2008). A controladoria, como catalisadora dos processos e informações na organização, certamente tem sido influenciada por esses fatores.

Nesse sentido, o foco deste capítulo é discutir a base teórica da controladoria, que envolve a abordagem conceitual, caracterizada pela relação entre as contabilidades, perspectiva temporal da informação, processo de gestão, relação da informação com o processo de gestão e pelas funções da controladoria, que são examinadas no sentido de fundamentar as variáveis do modelo de pesquisa.

2.5.1 Abordagem conceitual

Os fatores contingenciais e a elevada concorrência nas organizações têm exigido um elevado nível de controle e monitoramento dos processos, recursos, mercado e volume de vendas. Novas tecnologias são desenvolvidas, enquanto o comércio eletrônico reduz a distância, desenvolvendo diferentes habilidades de aproximação. O nível de qualidade dos serviços e produtos tornou-se intrínseco ao mercado competitivo, sendo este acirrado pela redução das barreiras econômicas. Órgãos reguladores criam novas responsabilidades e procedimentos na geração de produtos e serviços. O custo de capital e as fontes restritas de financiamento dificultam o acesso a novos investimentos. Desse modo, as decisões devem ser realizadas tendo como suporte informações que minimizem o risco e elevem a capacidade de sucesso. Entretanto, apesar de as forças ambientais sempre estarem presentes, a contabilidade tem abdicado de entendê-las como problema propriamente contábil, o que se torna agravado pela incerteza de sua relevância nesse novo ambiente (Martin, 2002). Nesse cenário, diante das várias tentativas de resposta, tem-se a controladoria como alternativa para suprir as necessidades informacionais, minimizando os impactos contingenciais na tomada de decisão.

No entanto, diante da diversidade de atribuições da controladoria, vários estudos buscaram compreender sua amplitude e seus meandros. Anthony e Govindarajan (2002) relacionam a controladoria como sendo responsável por projetar e operar o Sistema de Controle Gerencial. Para Fiske (1940), a controladoria possui a função de gerar relatórios e análises para gestores, proprietários e investidores, com dados financeiros e estatísticos. Entretanto, o autor destaca que a controladoria possui obrigação primeira para com os donos do negócio em relatar objetivamente a gestão financeira, os resultados das operações e o desempenho da organização. Donelly (1981) identifica a controladoria como gestora da função de planejamento, enquanto para Anderson (1944), a função da controladoria encontra-se ainda

em estado de evolução e desenvolvimento, pois há uma variedade surpreendente da natureza e escopo, em função da importância dessa área em diferentes companhias.

Na mesma linha, Brink (1950) observa que a controladoria é um novo conceito, que se inicia para emergir em um sentido definível e mensurável de atividade profissional. Para tanto, torna-se importante compreender a abrangência de sua responsabilidade. Assim, Almeida, Parisi e Pereira (2001) declaram que:

A controladoria não pode ser vista como um método voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: *o primeiro como ramo do conhecimento* responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e *o segundo como órgão administrativo* respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações. (p. 344).

Inserida nessa *práxis*, têm-se a geração de riqueza mensurada pelo evento econômico. As dimensões do evento econômico levantadas por Catelli, Guerreiro, Pereira e Almeida *in* Catelli (2001, p. 289-291), consideradas na mensuração da gestão econômica, estão assim delineadas: “para que o processo de mensuração se desenvolva de forma adequada, o sistema de gestão econômica enfoca quatro dimensões sempre existentes em cada evento: a dimensão operacional, a financeira, a econômica e a patrimonial”.

2.5.2 A Controladoria e a informação

O sistema de informação, gerido pela controladoria com base no modelo de gestão e de decisão, suporta todo o processo de gestão (Catelli, 2001). Observa-se ainda que o sistema de informação é composto pela coleta, análise, processamento e distribuição da informação aos diversos níveis de gestão e aos agentes externos, orientado pela supervisão da área de controladoria. Borinelli (2006) observa que o processo de gestão não se resume, unicamente, aos aspectos internos, mas também aos externos. Portanto, a controladoria gera e coordena as informações internas por meio dos registros padronizados pelos princípios contábeis, e também pelas informações, de naturezas diversas, exigidas pelo processo de gestão.

Compreende-se que há inter-relação entre a controladoria, a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial. A contabilidade financeira registra, processa e estrutura os demonstrativos contábeis de conformidade com os princípios contábeis. Os registros são organizados e mantidos por meio da arquitetura do sistema de informação. As necessidades

informacionais relacionadas ao processo de gestão podem ser explicadas em três etapas. A primeira é a coleta e a disponibilização das informações padronizadas; a segunda, a junção das informações padronizadas concernentes às necessidades do modelo de decisão, e as não padronizadas. A terceira refere-se ao produto, isto é, às informações gerenciais que são disponibilizadas aos usuários internos. Como antes identificado, na visão de Megliorini, Rodrigues e Pereira (2010), os subsistemas de contabilidade financeira e o de contabilidade gerencial compõem o sistema de informação. De forma ampla, Borinelli (2006) correlaciona a controladoria, a contabilidade (gerencial e financeira) e a informação da seguinte forma:

. . . a interface entre a Controladoria e a Contabilidade, portanto, encontra-se no fato de que a segunda utiliza conceitos contábeis para identificar, classificar, registrar e sumarizar as transações e eventos das operações realizadas por uma entidade. Essa sistemática vai produzir informações que serão utilizadas pela primeira para o controle do processo de gestão organizacional. Em outras palavras, significa que a Contabilidade fornece matéria-prima para a Controladoria (p. 113).

Nesse sentido, o autor explica que a informação é a energia necessária para ativar a decisão, porém, dentro de um modelo lógico de gestão que define o modelo de decisão. O fundamento está contextualizado no processo de gestão que envolve planejamento, execução e controle (Catelli, 2001). As decisões possuem impactos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais. A Controladoria, com base no sistema de informação, atende aos gestores internos na otimização do resultado, coordena os processos do padrão contábil (demonstrativos financeiros) e atende aos agentes externos – governo – relação com os investidores, órgãos reguladores (Borinelli, 2006).

2.5.3 Funções da Controladoria

As funções da controladoria são materializadas nas atividades desenvolvidas pelo *controller*, de forma que a terminologia utilizada neste trabalho encontra-se em sentido *lato sensu*. Anderson (1944), de forma seminal, no artigo intitulado *The function of industrial Controllorship*, discute a natureza da controladoria, suas funções e o seu papel na indústria. Destaca que, até aquele momento, não estava clara a amplitude das atividades a serem desenvolvidas pelo *controller*. As suas responsabilidades tendem a variar em conformidade com a composição da equipe executiva. Anderson (1944) assevera que:

As funções essenciais da controladoria são todos os aspectos de uma função básica de elaborar e manter os registros da empresa, elaboração e interpretação dos relatórios. O

uso do termo ‘registro’, em sentido amplo, inclui não apenas os livros de contabilidade, mas também as vendas, as notas fiscais de compra, *vouchers*, cheques etc., e as análises estatísticas complementares, tabulações e os orçamentos que representam os registros dos planos operacionais do negócio (p. 56)².

O autor também explica que a evolução da Controladoria ocorre paralelamente à forte expansão da complexidade dos negócios e atividades, bem como à severidade da concorrência, sendo o desenvolvimento da controladoria um fator real de necessidade para a gestão do negócio. Observa ainda que a função do *controller*, em resposta a qualquer problema de atuação, irá depender da forma pela qual a Controladoria está dimensionada internamente.

Na definição de funções, em virtude de sua amplitude, ainda no raciocínio de Anderson (1944), a controladoria se estabeleceu em subfunções. São elas: (a) proteção dos ativos e do negócio; (b) observância da forma legal dos registros e relatórios; (c) auxiliar a gestão na formulação de políticas e controle das operações. O autor esclarece que a primeira é traduzida pela função contábil, com alta habilidade no julgamento de registrar e planejar a operação dos registros; a segunda deve atender aos imperativos legais de Impostos, da *Securities and Exchange Commission* (SEC) e de outras questões normativas; a terceira cobre um amplo campo, como registrar os planos na forma de orçamento e analisar e interpretar dados externos que possam influenciar a política da gestão, haja vista a necessidade de informação sobre todas as operações do negócio. Complementa que ao *controller* é dada a oportunidade de realizar uma contribuição dinâmica e construtiva na organização e de sua evolução econômica geral.

Assim, pode-se resumir como funções da Controladoria, estabelecidas por Anderson (1944), coordenar a área contábil (financeira), atender às questões legais, fiscais, normativas e aos requisitos da CVM (SEC) e demais órgãos reguladores, e, por fim, atender às demandas gerenciais que compreendem os relatórios operacionais, orçamento, informações externas (mercado), informações operacionais e acompanhar, de forma geral, a evolução econômica da entidade, além de definir políticas de controle das operações. Na percepção do autor,

² *The essential duties of controllership are all aspects of one basic function preparing and keeping the records of the business and reporting and interpreting the information which they contain. I use the term “records” in its broadest sense, to include not only the books of account, but also the original documents, such as sales and purchase invoices, vouchers, checks, etc., and the supplementary statistical analyses and tabulations prepared from them, and the budgets, which represent the recorded operating plans of the business.*

respeitando o aspecto temporal e ambiental, quanto às funções da Controladoria, merece destaque principalmente a perspectiva econômica, haja vista estar plenamente atualizada.

Ao estudar o papel do *controller* na gestão, Sathe (1983) caracteriza a função de avaliar tanto o serviço gerencial quanto da contabilidade financeira, com forte ênfase nas duas responsabilidades. De outra forma, Colton (2001) observa que a função da controladoria, de forma evolutiva, constitui-se na perspectiva de processos, pois são mensuráveis e identificáveis na combinação de recursos. Esses, por sua vez, geram produtos e serviços, tendo como saída a entrega aos clientes. Martin (2002), além de corroborar a perspectiva de processos, destaca que a atribuição da controladoria não só abrange a contabilidade financeira, mas vai além, ao identificar, prever, mensurar e avaliar o desempenho.

Guerreiro (1989) contribui de forma expressiva com o avanço da pesquisa em controladoria no Brasil ao delinear a relação entre os diversos conhecimentos aplicados no desenvolvimento, tanto na teoria quanto na *práxis*. Os estudos contribuíram com a arquitetura do Modelo de Gestão Econômica, voltado para o desenho e uso das ferramentas gerenciais aplicadas à controladoria, incluindo o sistema de informação. Para tanto, o Modelo de Gestão Econômica utiliza-se da estruturação do sistema empresa e de seus elementos fundamentais, bem como de processo de avaliação de desempenho do negócio. Contempla, ainda, a estruturação do modelo de decisão, de mensuração e de informação na condução dos empreendimentos. Nesse sentido, com o objetivo de manter os interesses e ações alinhadas à missão da empresa, tornando-as sistemáticas e coerentes com os objetivos, o modelo de gestão foi estruturado e inter-relacionado nessa vertente. Destaca-se assim, que a empresa, ao utilizar a estruturação do Modelo de Gestão Econômica, possui sua avaliação com base nos valores econômicos, ou seja, em conformidade com as referências de mercado. Nessa ótica, o valor econômico é o parâmetro de julgamento da eficácia organizacional, compreendendo o quanto a empresa foi capaz de cumprir com os seus compromissos, remunerar o capital e assegurar a continuidade do empreendimento. Outro fator que envolve essa análise é a avaliação do desdobramento de processos e a combinação de recursos na geração do resultado. Guerreiro et al. (1997) direcionam também que “todas as atividades realizadas na empresa impactam o resultado econômico, uma vez que se caracterizam como processo de transformação de recursos em produtos e serviços” (p. 07).

Somando-se a esse raciocínio, Almeida, Parisi e Pereira (2001) explicam que a função da controladoria está ligada a um conjunto de objetivos que viabilizam o processo de gestão econômica, sendo que a missão da controladoria visa assegurar a otimização do resultado econômico da organização. As pesquisas relativas ao Modelo de Gestão Econômica buscam direcionar a controladoria como sistema que mensura a ação dos gestores em função dos resultados econômicos, sendo estes proporcionados tanto pelos gestores quanto pelos impactos tradicionais do ambiente econômico. As áreas que contribuem com o resultado global da empresa possuem resultados individuais avaliados pelas contribuições econômicas.

Como evidência dessa relação, Linhardt & Sundqvist (2004), utilizando-se do método de pesquisa quantitativa e qualitativa com o uso de *survey* e entrevistas, investigaram o papel do *controller* na perspectiva de profissionais Americanos e Suecos. O questionário foi aplicado aos alunos do curso de MBA da Universidade do Colorado, que atuavam na função de *controller*, e a *controllers* de empresas suecas. Comparando os achados entre as funções da controladoria exercida na Suécia e as desenvolvidas pelas empresas americanas, estas apresentavam tanto a visão interna quanto externa, envolvendo a contabilidade, orçamento e relatórios de medição de desempenho. Entretanto, na prática de empresas suecas, as duas áreas, interna e externa, não possuíam, necessariamente, um foco mais importante, mas, sim, uma valorização do processo de comunicação da informação. A capacidade de processar e analisar informação econômica foi vista como valorizada em ambos os países.

Bianchi, Backes e Giongo (2005) investigaram, com base na pesquisa descritiva de abordagem quantitativa, a participação da controladoria no processo de gestão organizacional (planejamento estratégico, operacional, execução e controle). A pesquisa foi realizada nas indústrias de grande porte do Rio Grande do Sul. A amostra foi constituída por 48 empresas, sendo 31 de capital nacional, 15 de capital estrangeiro e duas com capital misto. Constataram que 73% das empresas possuem área formalizada de controladoria e, ainda, 85% das empresas realizam planejamento estratégico. Apenas 29% das empresas possuem participação de simulação de alternativas estratégicas. Porém, 56% possuem uma média participação na simulação de alternativas estratégicas. Na participação da decisão de escolha da alternativa estratégica, possuem uma considerável pontuação de 40%. Por outro lado, quanto à participação na consolidação do planejamento, 75% das empresas a realizam através da controladoria, no planejamento operacional, 67%, na manutenção e implantação de controles internos, 63%, na manutenção dos controles internos, 65%; na manutenção do sistema de

informações, 52%, sendo que, dentre as empresas estrangeiras, o percentual é de 73%. Assim, os autores consideram que a controladoria contribui de forma direta em todas as etapas do processo de gestão, integração e monitoramento das áreas, facilitando o processo decisório. Saliente-se, também, a diferença entre as empresas estrangeiras e nacionais quanto ao escopo: todas as empresas americanas possuíam área de controladoria formalizada, ao contrário das empresas nacionais, em que apenas parte delas encontrava-se nesse contexto.

Lunkes, Machada, Rosa, & Teles (2012), buscando o estreitamento entre a teoria e a prática, investigaram as funções da controladoria nas 100 maiores empresas de Santa Catarina, tendo como base as funções identificadas na literatura, a saber: (a) contabilidade; (b) sistema de informações; (c) planejamento; (d) outras. A função contabilidade (societária / financeira) estava presente em 75% das controladorias. No grupo sistema de informações, o item “sistema contábil” surgiu em 63%. Na função planejamento, 65% das empresas apresentavam como o nível mais utilizado. Para o grupo “outros”, encontraram que 65% das empresas pesquisadas estavam voltadas ao atendimento ao usuário externo. Os autores concluem que o perfil da controladoria está direcionado para o cunho contábil, porém, com uma característica proativa, em função do índice representativo voltado para o planejamento.

Essas funções têm sido modificadas, tendo em vista a imposição do próprio ambiente (Anderson, 1944), e ainda pela influência da cultura (Linhardt & Sundqvist, 2004). Mais especificamente, Anthony e Govindarajan (2002) afirmam que “a função da controladoria é uma função de assessoria. Contudo, o *controller* não toma decisões” (p. 156). Nesse *status*, o *controller* situa-se como responsável pelo projeto e pela operação de sistemas que coletam, relatam e controlam informações (Anthony e Govindarajan, 2002; Martin, 2002). Conforme Almeida, Parisi e Pereira (2001), a controladoria não substitui a responsabilidade dos gestores, mas objetiva induzi-los à otimização do resultado econômico. De outra forma, Borinelli (2006) encontrou, com base em amostra de empresas brasileiras, que 73% delas constituem-se em órgão de linha (maioria), haja vista participarem ativamente do processo de tomada de decisão, enquanto 27% exercem atividades e funções de *staff*, auxiliando exclusivamente o suporte da informação.

Almeida, Parisi e Pereira (2001) observam que uma área de responsabilidade, independentemente das atividades desenvolvidas, desempenha uma ou um conjunto de funções. Definem, de forma mais específica, como funções da controladoria: subsidiar o

processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho (das áreas e da empresa), apoiar a avaliação de resultado, gerir os sistemas de informações e atender aos agentes de mercado. Observam que quando se fala em processo organizacional, não se pode pensar que tal processo seja meramente interno quando se discute processo de gestão, leva-se em consideração a gestão da entidade em seus ambientes internos e externos.

As funções são sintetizadas de forma geral e específica, sendo destacadas em um contexto amplo, como contábil, tributária, auditoria interna, controle dos pagamentos, estudos de viabilidade de projeto, funções de contabilidade gerencial e desenho e desenvolvimento de sistema de informações, não responsável pela infraestrutura de TI. Em relação às funções específicas, os achados indicam que há aderência em planejamento estratégico da organização (na forma de participação, não coordenação, observando um baixo índice de empresa corresponsável), elaboração e coordenação do planejamento tático, elaboração e controle orçamentário, análise do ambiente externo, análise do ambiente interno (identificação de pontos fortes e fracos), coordenação da avaliação de desempenho da empresa, mensuração e análise dos custos gerenciais, definição e utilização dos preços de transferência (parcialmente), formação do preço de venda, participação no planejamento tributário e integração com os *stakeholders* – acionistas, governo, fisco e auditoria externa (Catelli, 2001; Borinelli, 2006; Lunkes, Machada, Rosa, & Teles 2012).

Ao considerar que os agentes de mercado representam instituições reguladoras (CVM), órgãos do governo, investidores e acionistas, depreende-se que a controladoria, nessa ótica, detém uma relação de coordenação ou supervisão das questões geridas pela contabilidade financeira. As pesquisas indicam que a controladoria, no Brasil, possui uma posição significativa voltada para a contabilidade financeira (Andreatta, Silveira, & Olinquevith, 2005; Borinelli, 2006; Lunkes, Machada, Rosa, & Teles, 2012). Entretanto, pode-se inferir que há consenso na função interna e externa da controladoria, envolvendo as atribuições da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial.

Assim, conforme (Anderson, 1944; Sathe, 1983; Coton, 2001; Catelli, 2001; Borinelli, 2006; Andreatta, Silveira, & Olinquevith, 2005; Almeida, Parisi & Pereira, 2001; Anthony & Govindarajan 2002; Martin, 2002) as funções típicas da controladoria são:

- a. Função Contábil: visa compreender as atividades do desenvolvimento da Contabilidade Societária (financeira), sendo estas: gerenciar as atividades de contabilidade, implementar e manter todos os registros contábeis (processamento contábil), elaborar as demonstrações contábeis, atender aos agentes de mercado (*stakeholders*) em suas demandas informacionais, proceder à análise interpretativa das demonstrações contábeis e desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle;
- b. Função Gerencial Estratégica: compreende as atividades relativas a prover informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não financeira ao processo de gestão como um todo, para que os gestores possam estar devidamente subsidiados em suas tomadas de decisões gerenciais e estratégicas. Insere-se também a elaboração dos planos empresariais, o acompanhamento, a análise de viabilidade econômica, o desenvolvimento de condições para a realização da gestão econômica e procedimentos para a avaliação econômica. Ademais, compreende, ainda, prover o processo de gestão, avaliar o desempenho, analisar os diversos processos organizacionais e suas inter-relações e acompanhar o mercado e suas forças (oportunidades e ameaças), ou seja, os fornecedores, concorrentes, clientes e consumidores;
- c. Função de Custos: mensurar, registrar, analisar e avaliar custos, análises gerenciais, estratégicas sobre lançamentos de novos produtos e serviços, linhas de negócios e clientes;
- d. Função Tributária: registrar, apurar, controlar impostos, tributos e contribuições, bem como elaborar o Planejamento Tributário da Organização;
- e. Função de Controle e Proteção dos Ativos: selecionar, analisar e contratar opções de seguros, além de controlá-los (todos os bens da organização);
- f. Função de Controle Interno: estabelecimento e monitoramento do sistema de controles internos, destinado a proteger o patrimônio organizacional e salvaguardar os interesses da entidade;
- g. Função de Controle de Riscos: identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, assim como os seus prováveis impactos;
- h. Função da Gestão da Informação: conceber modelos de informação, implementar e gerenciar informações contábeis, patrimoniais, gerenciais, estratégicas e de custos, não abrangendo a gestão da tecnologia e infraestrutura dos sistemas.

- Processo de Gestão

Em relação ao processo de gestão, serão identificadas as funções da controladoria quanto ao planejamento, orçamento, execução, controle, tomada de medidas corretivas e avaliação de desempenhos, que são assim estabelecidas (Catelli, 2001):

- Função da controladoria no planejamento estratégico e operacional: coordenar o processo em nível operacional; assessorar as diversas áreas com informações de caráter operacional, econômico, financeiro e contábil, além de consolidar os diversos planos das unidades e funções organizacionais, de forma global e otimizada;
- Atividades e Funções no Processo de Elaboração do Orçamento: fornecer informação (financeira / econômica) para a elaboração, dando condições das áreas elaborarem o próprio orçamento; emitir diretrizes; monitorar a elaboração; avaliar os orçamentos das unidades, bem como o consolidado, verificando se atendem ao planejamento estratégico, operacional e tático, além de integrar e consolidar;
- Atividades e Funções da Controladoria no Processo de Execução (conhecer a dinâmica de tudo o que ocorre na organização durante a execução): auxiliar as unidades funcionais na aplicação dos recursos planejados; dar suporte às áreas e unidades na implementação dos projetos e coordenar os esforços dos gestores das diversas unidades e funções na consecução dos seus objetivos, de forma que prossigam em sintonia com os objetivos globais;
- Atividades e Funções da Controladoria no Processo de Controle: analisar se os objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos no planejamento foram obedecidos; acompanhar e controlar a implementação das ações; reunir elementos de comparação de desempenho; monitorar a execução do planejamento estratégico; recolocar a organização de volta na direção dos seus objetivos; mensurar e corrigir o desempenho; garantir a eficácia do sistema de controle; revisar periodicamente o sistema de controle e coordenar o processo de controle;
- Adoção de Medidas Corretivas: identificar as possíveis medidas corretivas (em conjunto com as outras funções e áreas organizacionais); avaliar o impacto de medidas corretivas propostas e monitorar a implementação das medidas corretivas.

2.5.4 Controladoria: contabilidade financeira, gerencial e informação

Há crescentes demandas por informações financeiras por parte do mercado de capitais, agências de Estado e organizações da profissão contábil. Isso resulta em abordagens mais abrangentes e rigorosas para os relatórios financeiros que são afetados pelas normas internacionais (Martins & Paulo, 2010). Os problemas contábeis, aparentemente mais detalhados, precisos e interdependentes, resultam não apenas na necessidade de articular novas práticas, mas também na necessidade de explicar formalmente o que já havia sido implícito na prática (Burchell et al., 1980). Essas questões, apesar de apresentarem uma preocupação na década de 1980, parecem bastante oportunas ao se verificar a imposição, mesmo indireta, das normas internacionais. Por outro lado, os autores citados observam que o desenvolvimento do sistema contábil ocorreu pela imposição legal e influência do profissional contábil na gestão, gerando oportunidades para a expansão da prática contábil.

Assim, diante das frequentes demandas de adequações contábeis às diversas exigências regulatórias e de mercado, há a necessidade de se rever o papel da informação. Macedo, Machado e Machado (2013) defendem que a contabilidade tem como objetivo mensurar e comunicar o conjunto de eventos econômicos relacionados aos resultados das entidades. Essa definição explora uma abordagem ampla da aplicação contábil, pois não se restringiu à visão financeira nem delimitou o aspecto gerencial, mas o econômico da contabilidade. Burchell et al. (1980), no contexto amplo da regulação e da prática, consideram que a contabilidade é vista como “... tendo uma essência, um núcleo de reivindicações funcionais” (p. 9). Complementam explicando que isso denota o envolvimento de informações relevantes para a tomada de decisão, com a alocação racional de recursos e com a manutenção do institucional, da responsabilidade e da gestão.

Para Garrison, Noreen e Brewer (2007), “os relatórios de contabilidade financeira são elaborados para fornecimento a agentes externos, tais como acionistas e credores, enquanto os relatórios de contabilidade gerencial são preparados para administradores da própria organização” (p. 06). Na sequência, os autores esclarecem que a contabilidade financeira se preocupa “principalmente com a preparação de relatórios para a empresa como um todo” (p. 7). Observa-se que os autores complementam de forma mais abrangente o objetivo da contabilidade financeira.

Megliorini, Rodrigues e Pereira (2010) identificam a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira como subsistemas do sistema de informação. O subsistema de contabilidade financeira está estruturado a partir de normas legais e em obediência aos princípios e convenções contábeis. Nessa base formal, realizam-se os registros com base nas transações, gerando relatórios para atender a todos os usuários, internos e externos, com um mesmo conjunto de dados disponibilizados em relatórios padronizados. Assim, compete a cada usuário identificar, nos relatórios, as informações que subsidiem as suas necessidades de decisão. Para a contabilidade gerencial, de forma específica, os autores esclarecem que ela se estrutura conforme o modelo de gestão, de modo que as informações são construídas para atender as diferentes necessidades dos administradores.

Por conseguinte, utilizando-se da referência dessas duas literaturas, por se tratar de tema clássico na contabilidade, tanto para Garrison, Noreen e Brewer (2007) quanto para Megliorini, Rodrigues e Pereira (2010), observa-se que, apesar de a contabilidade financeira apresentar relatórios que atendam também ao usuário interno, de forma diferente, a contabilidade gerencial não possui como objetivo atender, concomitantemente, o usuário externo. A contabilidade gerencial volta-se, inicialmente, para o usuário interno, o que está correto conforme a percepção do que tem sido delineado historicamente. Por outro lado, conforme Araújo et al. (2014), as suas técnicas de análise gerencial têm servido à contabilidade financeira com a introdução das IFRS. Entretanto, para maior aprofundamento, faz-se mister apresentar os fundamentos utilizados pelas duas literaturas como justificativa ao foco das duas abordagens.

Garrison, Noreen e Brewer (2007) propuseram, conforme Quadro 3, a comparação clássica de resumo com as características típicas da informação da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial.

Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Agentes externos	Agentes internos
Ênfase no passado	Ênfase no futuro
Objetividade	Relevância
Precisão	Informação oportuna

Continua...

Continuação.

Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Somente dados sintéticos para a organização como um todo	Detalhados por segmento, departamentos, produtos, clientes e funcionários
Deve obedecer a princípios	Não obedece a princípios
Obrigatória para relatórios externos	Não obrigatória

Quadro 3 - Comparativo "A" entre a contabilidade financeira e a gerencial
Fonte: Garrison, Noreen e Brewer (2007)

Megliorini, Rodrigues e Pereira (2010) apresentaram comparações com o mesmo objetivo, porém, de maior amplitude (Quadro 4).

Itens de comparação	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Instrumentos utilizados	Demonstrações contábeis	Processo de gestão e avaliação de desempenho; sistemas de relatórios gerenciais
Periodicidade dos relatórios	Imposição legal	Pontuais; de conformidade com as necessidades
Enfoque do tempo	Voltado para o passado	Relevância
Ênfase da informação	Confiabilidade	Inclui estimativas subjetivas
Obrigatoriedade	Obrigatória (legal)	Não obrigatória
Método contábil	Princípios fundamentais de contabilidade geralmente aceitos	A empresa seleciona sua própria metodologia
Usuários	Informação de uso geral tanto para agentes externos quanto para internos	Específica para usuários internos
Unidade de mensuração	Financeira, basicamente a moeda local	Qualquer unidade de medida
Profissional Responsável	Graduado em contabilidade e registro no órgão de classe	No Brasil, qualquer formação profissional
Confiabilidade	Auditoria das demonstrações contábeis	Subjetiva, sem a verificação por órgãos de auditoria

Quadro 4 - Comparativo "B" entre a contabilidade financeira e a gerencial

Fonte: Mediglierini, Rodrigues e Pereira (2010)

Diante das informações dos autores, podem-ser realizadas algumas ponderações quanto às características utilizadas: (a) o resultado da informação quanto à base temporal do relatório; (b) a diferenciação quanto à objetividade e relevância; (c) o grau de precisão da informação; (d) o nível de detalhe da informação; (e) unidade de mensuração.

- **Resultado da informação quanto à base temporal do relatório (passado e futuro) e a diferenciação quanto à objetividade e a relevância**

Antes das normas internacionais, os demonstrativos financeiros foram predominantemente voltados à informação com base no custo histórico. De forma usual, não é diferente, ou seja, refere-se ao passado. De modo abrangente, observa-se que as normas internacionais instituíram o valor justo ou *fair value*. Em defesa dessa modificação, encontramos Macedo, Machado e Machado (2013) explicando que, embora o custo histórico seja facilmente comprovado, pode não representar adequadamente a realidade, especialmente em economia hiperinflacionada. Consideram que, em muitos casos, é preferível registrar valores estimados, mas próximos da realidade, a valores comprováveis, porém, certos de que estes não representam a realidade econômica. Tal posicionamento é plenamente pertinente à aplicação dos fundamentos da gestão econômica.

Essa metodologia, do valor justo, encontra-se inserida em outras normas e em determinadas situações, como o valor passivo a pagar no longo prazo, ou o valor do ativo a receber no longo prazo. Isso pode ser evidenciado no demonstrativo contábil, não pelo montante total transacionado ao custo histórico, mas pelo quanto representa a valor presente, no período da divulgação do demonstrativo contábil, considerando a temporalidade dos impactos financeiros.

De outra forma, ativos constituídos como “propriedade para investimento” podem ser mensurados pela opção a custo histórico ou pelo valor justo (IAS 40 / CPC 28). Existem, ainda, instrumentos financeiros avaliados a valor justo e outros avaliados ao custo histórico. Porém, há instrumentos financeiros que, conforme a especificidade, somente são avaliados “a valor de mercado”, ou seja, ao valor justo (IAS 32, 39; CPC 38; 39 e IFRS 7). Outro fator importante refere-se ao teste de recuperabilidade, o *impairment test*. Conforme a mensuração do teste, o ativo que possuía um valor a custo histórico superior a sua capacidade de recuperação, ou seja, pela venda ou pela geração de receita, deve reduzir o seu valor histórico, considerando o maior valor entre o valor de venda e o valor da recuperação pela geração de receita. Assim, apesar das informações serem produto de transações passadas, tem-se, intrinsecamente, a informação da capacidade de gerar efeitos presentes e futuros diferentes das transações registradas a custo histórico. Todavia, não se pode concordar com essas

características em sua plenitude, como diferenciação entre a contabilidade financeira e a gerencial.

Na perspectiva do valor justo, os valores nessa perspectiva encontram-se próximos dos econômicos, com o potencial de gerar efeitos semelhantes. Ressalta-se, ainda, que não significa que essa mensuração esteja absolutamente correta. Contudo, busca-se a “relevância” da informação aos usuários externos e internos. Macedo, Machado e Machado (2013), ao investigarem a análise da relevância da informação contábil no Brasil, num contexto de convergência das normas internacionais de contabilidade, encontraram similaridades dos achados de pesquisas internacionais em que há aumento da relevância da informação contábil. Observaram que o Lucro Líquido por Ação sofreu aumento de relevância, haja vista que este pode estar associado à redução do conservadorismo e à introdução do conceito do valor justo na prática contábil. Identificaram, também, que tanto a redução do conservadorismo quanto a introdução do valor justo, tendem a deixar o lucro mais próximo da realidade econômica da empresa. Portanto, caracterizam o rompimento do paradigma de que o Lucro Líquido constitui-se em uma cifra “meramente contábil”.

Essas evidências (Macedo, Machado & Machado, 2013) são consistentes com os critérios que levam à maior e melhor interpretação do resultado, com significância econômica, ou seja, possuem consistência e reconhecimento às variáveis de mercado. Nesse sentido, considerando as observações de Garrison, Noreen e Brewer (2007), existe semelhança entre a contabilidade gerencial e a financeira, conforme descrito: “... para fins internos, o administrador deseja receber informações que sejam relevantes, mesmo que não sejam completamente objetivas ou verificáveis” (p. 6). Quanto à relevância da informação, Salotti e Yammamoto (2005) caracterizam a informação relevante como aquela capaz de alterar o estado da arte do conhecimento do usuário na tomada de decisão. Essas informações constituem relevância tanto para o usuário interno quanto para o externo. Porém, na literatura da contabilidade financeira (Barth, Beaver, & Landsman, 2001; Lopes & Martins, 2005), há maior destaque da informação para o usuário externo, considerando a capacidade de influenciar o preço das ações. Assim, a relevância constitui argumento quanto à aproximação das contabilidades financeira e gerencial, sendo pertinente aos dois sistemas contábeis.

- **Grau de precisão da informação**

A contabilidade financeira, por vários anos, primou-se pela objetividade e pela precisão na tentativa de reduzir os riscos de perda da capacidade informativa. Preocupava-se demasiadamente com a intensidade da precisão dos valores. Entretanto, explicam que a maioria dos administradores preferiria receber uma boa estimativa, imediatamente, a esperar por uma resposta mais precisa. Nessa vertente, ao considerar que a mensuração ao valor justo atende ao quesito da aproximação, pode-se inferir que raciocínio menos rigoroso há de ser utilizado para a contabilidade financeira, quanto a este quesito. Não se argumenta a perda de consistência, mas consideram-se os avanços da contabilidade financeira em questões mais complexas exige maior capacidade do profissional em ponderar o direcionamento da prática contábil. Essa discussão deve ser analisada à luz do sistema de incentivos (Taipaleenmäki, & Ikäheimo, 2013), que não está contemplado no escopo do trabalho.

- **Nível de detalhe da informação**

Normalmente, para que a informação seja gerada, são utilizados processos que envolvem variáveis, tais como coleta de dados, nível de taxa, motivação, métrica específica, dentre outras. As normas internacionais constituem-se em um conjunto de procedimentos que buscam se aproximar da diretriz de princípios, abandonando as especificidades. Nesse sentido, no processo de aplicação das normas, seja ela *fair value*, instrumentos financeiros, teste de recuperabilidade ou informação por segmento, encontra-se um volume considerável de exigências de evidenciação, com diversas variáveis envolvidas. O nível de detalhe exigido pelas normas internacionais se aproxima dos processos aplicados na contabilidade gerencial, pois, considerando as especificidades, há presença de taxas de crescimento do mercado, participação por região geográfica, taxa de recuperabilidade aplicada aos ativos permanentes, taxa de retorno dos ativos, taxas de desconto, expectativas de vida do ativo, técnicas utilizadas para avaliação ao valor justo e, assim, sucessivamente, gerando informações também gerenciais. A exigência da evidenciação leva à exposição indireta da ação dos gestores. Ao considerar a disposição das informações gerenciais, evidenciando a forma pela qual as atividades foram conduzidas e alternativas foram selecionadas, há uma redução significativa do nível de diferenciação das atividades utilizadas pela contabilidade gerencial e pela contabilidade financeira. Com base nas informações geradas de forma adequada às normas internacionais, é plausível, ao realizar uma análise criteriosa dos demonstrativos financeiros, inferir a ação dos gestores, os riscos assumidos e a capacidade de geração de benefício econômico da entidade com maior precisão do que havia sido possível até então, ou seja,

antes das normas internacionais. Assim, consideramos que essa característica foi reduzida sensivelmente, havendo, na verdade, uma divergência de temporalidade na geração e no acesso à informação, pois o gestor participa e promove o acesso de forma mais tempestiva, enquanto o usuário externo, mesmo em se tratando de informação econômica, possui o seu acesso posterior e dependente das características normativas, da discricionariedade (não raro) e do julgamento na evidenciação. Portanto, as demonstrações contábeis, em conformidade com as devidas restrições, possuem maior qualidade prospectiva.

- **Unidade de mensuração**

Distante de se impor a unidade de mensuração da contabilidade gerencial, faz-se necessário ponderar as mudanças da contabilidade financeira. A IAS 21/ CPC 02 compreende os efeitos das mudanças nas taxas de câmbio e a conversão de demonstrações contábeis, delineando as diretrizes de conversão. A norma especifica que a moeda estrangeira é diferente da moeda funcional de uma entidade, sendo esta a moeda do ambiente econômico principal no qual a entidade opera. Isso explica o impacto do comércio internacional, na qual multinacionais estão disseminadas em diversos países. Assim, é mais do que provável que as multinacionais acabem recebendo, ao fim do período, demonstrações contábeis de várias controladas estrangeiras em diferentes moedas, como o dólar, euro, libra, lira, dinar, won, rublo, rande, iene e o real, além de outras. Assim, para que os usuários possam analisar o envolvimento estrangeiro das multinacionais, os resultados, o balanço patrimonial global e as demonstrações contábeis em moeda estrangeira devem estar expressos de maneira que os usuários consigam compreender. Considerando esse ambiente, as demonstrações das controladas deverão ser convertidas para a moeda do país onde a multinacional está registrada ou tem as suas maiores operações (Mackenzie et al., 2012). Não obstante, a contabilidade gerencial possui a liberdade de utilização de qualquer moeda que reflita melhor as suas atividades, independentemente de ser multinacional. Isso se deve à dependência dos seus recursos principais, cuja mensuração do seu consumo esteja vinculada a uma moeda estrangeira. Entretanto, há diversas empresas em que a moeda funcional é a mais adequada, refletindo os impactos de toda a atividade. Pondere-se que, ao utilizar a moeda funcional, os impactos estratégicos de manutenção de unidades em outros países sejam mais evidenciados, em função da diversidade e do valor dos recursos. Essa perspectiva pode ser vista não como uma total exclusão, mas como uma aproximação entre a contabilidade gerencial e a financeira, levando-se em conta que essa

inserção pode também auxiliar na qualidade da análise gerencial na análise de valor dos seus recursos.

- **Modelo de Gestão Econômica: sistema de controladoria**

A sua metodologia apresenta aderência à complexidade dos negócios, compreendendo o modelo de gestão, sistema de informação e mensuração de resultados, e fundamentada em uma extensa base de pesquisa constituída de teses, livre-docência, dissertações e artigos acadêmicas (Bortolucci, Lima & Pereira, 2006).

Uma das principais críticas à Gestão Econômica, entretanto, não obstante Múrcia e Borba (2008) destacarem como trabalhos de alta qualidade, constitui-se na carência de reconhecimento pela comunidade científica internacional, considerando o reduzido histórico de publicação fora do Brasil, exceto o trabalho *“Transactions as the Object of Management: na analysis of the Gecon® approach and of the Traditional Systems”* apresentado no American Accounting Association – AAA (Catelli, Costa & Almeida, 2000). Outro ponto refere-se ao foco normativo no desenvolvimento de sua abordagem. Isso não pode, no entanto, ser tratado negativamente, conforme pondera Martins (2005):

O Positivismo virou símbolo de pesquisa em Contabilidade; o domínio da estatística e da matemática capazes de comprovar ou não hipóteses passou a ser tão importante (às vezes mais, infelizmente) quanto o conhecimento da Contabilidade propriamente dita (p. 3).

Denota-se um viés de publicação a ser visto. O conceito está idealizado na compreensão da empresa e na relação com o seu ambiente (mercado local, internacional, e intervenção regulatória), os seus recursos (como pessoal, materiais/naturais, tecnológicos, financeiros – tangíveis e intangíveis), o desenho detalhado de como ocorre a geração de produtos, a identificação da dinâmica do processo de gestão, a forma de delegação de autoridade à equipe e competências, além da estrutura do modelo decisório. Ao compreender essa relação, a concepção do modelo contempla a empresa em uma base física e operacional de consumo de recursos econômicos e a geração de produtos e serviços validados pelo mercado, aumentando ou reduzindo a riqueza nesse processo. As ações dos gestores são refletidas por relação de causa e efeito, considerando o resultado econômico gerado por elas de modo a identificar a contribuição das áreas no resultado global da empresa (Guerreiro, 1989).

De forma complementar, Lambert (2007) assevera que uma das formas de distinção entre o modelo de informação tradicional e o econômico é a crença pela qual há incentivo a pessoas, assimetria de informação e coordenação, como relações importantes na compreensão de como as organizações operam. Assim, nessa concepção, de forma simplificada, o modelo de Gestão Econômica – GECON, conforme Catelli (2001) possui o significado de: administrar por resultados e otimizar por meio da melhoria da produtividade e eficiência operacional; direcionar todo o escopo para a eficácia empresarial; e estruturar-se por dois sistemas, o de gestão e o de informação. A Figura 5 apresenta uma síntese das variáveis envolvidas.

Figura 5 – Síntese das variáveis relacionais do modelo de gestão econômica

Fonte: o autor

O desenho do modelo de gestão está pautado no sistema de planejamento estratégico, operacional, execução e controle. Nessa realidade, considera, dentre outros, a missão da empresa, fatores intervenientes da cultura organizacional, recursos disponíveis e modelo decisório que promove incentivos e limita a atuação e relação com os usuários internos e externos. O modelo de gestão, direcionado pela alta gestão influencia o sistema de informação e áreas da empresa em todo o processo decisório.

O sistema de informação tem como base gerar informação sobre o ambiente interno e externo, recursos e oportunidades, proporcionando alternativas seguras e factíveis. A decisão a ser

tomada pelos gestores está fundamentada em modelo de decisão disponibilizado pelo sistema de informação que, por sua vez, está subordinado ao modelo de gestão. Os parâmetros são de conformidade com a dinâmica operacional e financeira (desenho, planejamento, execução e controle – ‘processo de gestão’), com o foco no resultado econômico. Considera-se, nesse contexto, o conjunto de variáveis relacionadas ao negócio, como clientes, fornecedores (próximos/parceiros), taxas de juros, estratégias de negócio, intervenção regulatória, mercado local e internacional (Guerreiro, 1989; Parisi, 1995; Cornachione, 1999; Catelli, 2001).

O valor justo tem sido objeto de crítica em relação à confiabilidade e relevância na geração de informação para os usuários externos (Barth, Beaver & Landsman, 2001). Essa discussão se faz presente desde a década de 30, culminando com a adoção desse conceito na estrutura normativa do IASB/FASB (Power, 2010, p. 197). A Gestão Econômica utiliza como princípio basilar o valor econômico em suas mensurações, enquanto, de forma metodológica, as IAS/IFRS utilizam-se de base mista de mensuração, tanto de custo histórico quanto de valor justo (Lustosa, 2010; Estrutura conceitual, IBRACON, 2013).

Embora haja certa proximidade entre a gestão econômica e a norma internacional, em função do valor justo, especificamente para o *SFAS 157* (FASB, 2006), Lustosa (2010) pondera como distinção entre as duas abordagens, que a Gestão Econômica utiliza-se do conceito de custo de oportunidade, voltado para a decisão, ou seja, o valor econômico (o valor justo) na perspectiva do seu “melhor uso alternativo”. Esse conceito está vinculado ao foco específico da empresa, que pode ser tanto ‘valor de entrada’ quanto de saída, ou melhor, direcionado aos objetivos da decisão.

Como exemplo, Lustosa (2010) observa que o valor de uso na visão da gestão econômica considera como mérito do gestor a escolha do menor valor a ser adquirido nas atividades da empresa (valor de entrada). Esse mérito, ou seja, esse ganho é reconhecido através da transação, que contribui individualmente para o resultado econômico. De outra forma, o valor justo na concepção estritamente normativa (FASB; IASB) identifica o valor de uso por meio dos níveis de hierarquia de mensuração e avaliação, com o objetivo de identificar os preços de saída, ou seja, sem a atribuição de ganhos ou perdas econômicas na avaliação do agente. Os *inputs* de nível 1 referem-se a valores disponíveis pelo mercado; nível 2, a valores atribuídos de forma indireta; e, nível 3, quando não há *inputs* observáveis na avaliação.

Assim, há também outras limitações (diferenças), como por exemplo, há casos em que as IAS/IFRS mensuram e não alteram os registros de seus demonstrativos financeiros relativos a determinadas situações. Como exemplo, na hipótese de um ativo imobilizado ser avaliado em função do teste de recuperabilidade e, obtendo um valor que, em síntese, representaria a mesma capacidade de geração de fluxo de caixa mensurada pelo modelo de gestão econômica, o registro a ‘valor justo’ na contabilidade financeira poderia não ser ajustado, sendo mantido simplesmente o seu registro anterior. Isso ocorre quando o seu valor contábil encontra-se registrado por um valor inferior à sua capacidade de realização de benefícios futuros. O que, diferentemente, não ocorre no modelo de gestão econômica, sendo os seus ativos, em sua amplitude, mensurados ao valor de mercado, refletindo o fluxo de benefícios futuros, de conformidade com o objetivo da decisão. Percebem-se, assim, diferenças a serem analisadas no estudo e aplicação dos dois sistemas. Por outro lado, verifica-se que a Estrutura Conceitual (OB2 e OB3) determina que:

O objetivo do relatório financeiro para fins gerais é fornecer informações financeiras sobre a entidade que reporta que sejam úteis para investidores, mutuantes e outros credores, existentes e potenciais, na tomada de decisões quanto à oferta de recursos à entidade. Tais decisões envolvem a compra, venda ou manutenção de instrumentos de patrimônio e de dívida e a oferta ou liquidação de empréstimos e outras formas de crédito. (...) As expectativas dos investidores, mutuantes e outros credores quanto aos retornos dependem de sua avaliação do valor, da época e da incerteza de (projeções para) futuros fluxos de entrada de caixa líquidos para a entidade (IBRACON, 2013).

Nessa ótica, denota-se que há semelhança conceitual quando o modelo de gestão econômica avalia as condições internas da empresa e a capacidade de retorno de seus ativos, com vistas à continuidade estabelecida pelo valor econômico. Há uma confluência de interesse quanto ao valor justo, pois se a informação interna for suficiente para direcionar segurança quanto aos retornos de fluxos de caixa futuros para a organização, há conseqüentemente a capacidade em atender expectativas dos usuários externos. Nesse raciocínio, a Estrutura conceitual (2010, OB11) dispõe que “em grande medida, relatórios financeiros baseiam-se em estimativas, julgamentos e modelos, e não em representações exatas” (IBRACON, 2013), considerando também a necessidade de avaliação de desempenho, observando a capacidade de gerar fluxo de caixa líquido no período, diferentemente de entradas de recursos de investidores (OB18). Como impacto da influência do ambiente externo, a estrutura também observa que o desempenho financeiro pode decorrer na medida em que eventos como alterações de preços de mercado ou taxas de juros aumentaram ou reduziram os recursos econômicos e suas reivindicações, alterando a capacidade de geração de fluxo de caixa líquido (IBRACON,

2013). De forma mais ampla, esses conceitos estão disseminados em determinadas normas, dentre elas, o ativo biológico, redução ao valor recuperável de ativos, propriedades para investimento, contratos de construção e pagamento baseado em ações (IAS 41; IAS 36; IAS 40; IAS 11; IFRS 2).

Na perspectiva do investidor, Catelli e Guerreiro *in* Catelli (2001, p. 86.), no capítulo 2 sobre mensuração do resultado econômico, enfatizam “que um dos usuários mais importantes da informação contábil é o investidor, responsável pela própria existência da entidade”. Nesse sentido, os autores explicam que o investidor não está preocupado com custos ou com confronto entre receitas realizadas ou custos expirados, mas com o incremento em sua parcela de riqueza e o quanto vale o seu capital, vinculados ao valor presente dos fluxos de recebimentos, descontados a uma dada taxa de juros. De forma similar, a ótica dos autores aproxima-se de preceitos relativos à Estrutura Conceitual do IASB (2010), considerando a preocupação de retorno desejável dos investidores. Para tanto, a gestão econômica volta-se para uma adequada gestão que resulte na otimização de resultados econômicos, ou melhor, resultados superiores às expectativas.

Lustosa (2010), comparando o IFAS 157 quanto à mensuração do valor justo, com o modelo de mensuração do Gecon, suportado pela incorporação dos conceitos de capital e renda de Iver Fisher, concluiu que os conceitos de mensuração a valor justo são incompletos ou incorretos e não são justos. Os argumentos são: a definição de valor justo baseia-se integralmente em preços de saídas; desconsidera a intenção de uso do ativo por parte de quem o controla; desconsidera o efeito da inflação no cálculo do valor; não faz distinção entre taxas para descontar os fluxos futuros esperados de ativos e passivos, o que refletiria o custo do dinheiro na perspectiva da empresa; não menciona os conceitos de custo de oportunidade; não foca os serviços, mas o próprio ativo físico.

A Gestão Econômica foi desenvolvida como resposta às demandas da gestão, desvinculada da objetividade do custo histórico, proporcionando um retrato atual da realidade econômica como recurso decisório. Assim, atualizando o quadro comparativo desenvolvido por Guerreiro e Catelli *in* Catelli (2001, p. 88), “cap. 2 sobre a mensuração do resultado econômico”, relativos ao lucro, com a ótica atual das IAS/IFRS, percebe-se proximidades conceituais entre as duas abordagens. O Quadro 5 resume “lucro econômico e contábil”,

identificado pela contabilidade financeira e visão econômica antes e após a inserção das normas internacionais.

Lucro		
Visão Contábil – Anterior à IAS/IFRS	Visão Contábil – Atual Societária	Gestão Econômica
Maior objetividade	Menor objetividade.	Maior subjetividade.
Apurado pelo confronto entre receitas realizadas pelas vendas e custos consumidos (ativos expirados).	Apurado pelo confronto entre receitas e despesas realizadas e não realizadas e custos consumidos (ativos expirados).	Apuração pelo incremento no valor presente do patrimônio líquido.
Os ativos são avaliados na base de custos originais.	Os ativos são avaliados em uma base mista de custo histórico e valor justo (custo histórico, custo corrente, valor realizável (de liquidação) e valor presente – Fluxo de benefícios futuros (Estrutura conceitual)	Os ativos são avaliados pelo valor presente do fluxo de benefícios futuros.
O patrimônio líquido aumenta pelo lucro e não reconhece ganhos não realizados	O patrimônio líquido aumenta pelo lucro, considerando ganhos e despesas realizadas e não realizadas.	O lucro deriva do aumento do patrimônio líquido da entidade e reconhece ganhos não realizados.
Ênfase em custos.	Ênfase em custo e em valor econômico.	Ênfase em valores.
Não se efetuam ajustes em função dos níveis de preços dos bens.	São efetuados ajustes, parciais, em determinados grupos de ativos, em função das mudanças nos níveis gerais de preços dos bens na economia.	São efetuados ajustes devido a mudanças nos níveis gerais de preços dos bens na economia.
Reconhecimento do <i>goodwill</i> na aquisição, sendo amortizado por, no máximo, 10 anos.	Reconhecimento do <i>goodwill</i> na aquisição e sua manutenção está vinculada ao teste de recuperabilidade (necessidade de geração de fluxos de benefícios futuros, sem amortização).	Reconhecimento do <i>goodwill</i> .
Utilização de regras e critérios dogmáticos.	Utilização de normas e procedimentos mais condizentes com o valor econômico.	Utilização de regras e critérios econômicos.

Quadro 5 - Lucro econômico e contábil

Fonte: Adaptado de Catelli e Guerreiro *in* Catelli (2001, p. 88)

Cabe destacar que a existência da transição de maior para menor objetividade da visão financeira aproxima-se da subjetividade da visão econômica. Denota-se, ainda, a estrutura mista de mensuração da contabilidade financeira, sendo esta uma limitadora do valor econômico. Os ativos a serem mensurados por valor próximo ao de mercado abeiram, consequentemente, o patrimônio líquido do valor econômico. Outra inovação refere-se ao conceito de custo e valor. Como exemplo, pode-se citar a mudança de critério da depreciação, que deixa de estar vinculada a custos e passa a ser tratada como reflexo da capacidade do ativo, isto é, de geração de benefício futuro e não como custo contábil (objetividade) do modelo anterior.

De forma ampla, há uma mudança de paradigma contábil que volta a análise para fatores internos e externos, envolvendo o valor justo e o teste de recuperabilidade, superando critérios dogmáticos na busca de aplicações mais aderentes à realidade do negócio, envolvendo informações financeiras e não financeiras. Isso contribui para maior clareza da informação ao usuário externo e melhor aplicação dos recursos pelos usuários internos.

Ademais, faz-se necessário enfatizar que mesmo sendo utilizado pela contabilidade financeira, o valor justo não possui a aquiescência da maioria dos profissionais e pesquisadores (Benston, 2008). De forma similar, com as devidas limitações, abordagens gerenciais são utilizadas no sentido de atender ao processo de gestão, de modo customizado à realidade e necessidades específicas das organizações (Otley, 1980). Nesse sentido, torna-se natural que o modelo Gecon, com as devidas restrições, possa vir a representar alternativa de resposta a demandas de aplicabilidade e mensuração do valor justo, podendo, sobretudo, vir a auxiliar na perspectiva da gestão e direcionamento de necessidades normativas IAS/IFRS. O Quadro 6 apresenta o resumo das pesquisas que desenvolveram trabalhos alinhados ao tema de integração.

Trabalho	Objetivo	Amostra	Tratamento dos dados	Principais achados
Jones e Luther (2005)	Identificar como o sistema em IFRS pode criar novas interações de impacto entre a contabilidade gerencial e financeira em empresas alemãs. Busca compreender a viabilidade do uso de sistema integrado diante do sistema dual de contabilidade.	Três empresas alemãs, duas empresas propriedade familiar e a outra internacional. Dois consultores de empresas (uma empresa alemã e a outra internacional).	Entrevista; análise qualitativa; hermenêutica.	Encontraram evidências relativas ao desenvolvimento de sistema de informação. Neste sistema, as empresas estavam diante da opção de escolha em integrar relatórios externos e internos com consequências na prática de controle, ou manter de forma dual, pois as IFRS são voltadas para os relatórios externos. O argumento da integração está direcionado pela visão de que o valor justo possa fornecer melhor oportunidade de análise de desempenho econômico das empresas para os dois usuários, externo e interno. Esses impactos, indiretamente, são relacionados à valorização de produtos acabados, melhor análise da margem de contribuição e a perspectiva real de análise de custo de oportunidade.
Weißenberger e Angelkort, (2011)	Analisar o impacto de maior nível de integração do sistema contábil com relação ao nível de eficácia da controladoria, diretamente ou indiretamente, por meio da consistência da linguagem financeira.	<i>Survey</i> - conjunto de 149 respondentes, sendo um <i>controlller</i> e um membro da alta gestão.	Modelagem de equações estruturais.	Os achados sugerem que não há impacto direto da integração sobre a eficácia da controladoria. Entretanto, há associação indireta relativamente baixa por meio da consistência da linguagem financeira quando associada à qualidade da controladoria e ao impacto das decisões gerenciais direcionadas pela controladoria.
Papadatos e Bellas (2011)	Investigar, na perspectiva dos preparadores dos relatórios contábeis, os impactos da IFRS na Grécia.	135 respondentes de empresas listadas na Bolsa de Valores da Grécia.	Teste não paramétrico de Wilcoxon.	A norma no padrão IFRS afeta: a gestão das empresas; facilita as fusões e aquisições; auxilia as indústrias na avaliação de sua posição; fornece maior flexibilidade para capturar figuras financeiras; melhora os processos de auditoria interna e a organização interna das empresas. Reconhecem como problemas a falta de convergência dos princípios em IFRS com a legislação fiscal, a necessidade de mão de obra qualificada e os custos de melhoria do sistema de informação.
Gilio (2011)	Investigar se a adoção das normas IFRS por meio do CPC resultou em aproximação significativa dos conceitos usados pela contabilidade gerencial e pela contabilidade financeira nas empresas brasileiras.	Análise de conteúdo das principais normas e <i>Survey</i> com 66 respostas obtidas de empresas da base de dados da “Melhores & Maiores”.	Teste não paramétrico de Mann-Whitney.	Os resultados sugerem que há uma percepção de aproximação à realidade econômica e que ocorreram aproximações pelas evidências apresentadas. Contudo, indicam a necessidade de investigar se de fato algum usuário interno está usando esta informação para alguma tomada de decisão.

Continua...

Continuação.

Bosco (2013)	Analisar as principais mudanças organizacionais ocorridas com o processo de implementação da IFRS, categorizando os impactos encontrados em relação aos elementos de mudança descritos por Mintzenberg e Wetley (1992).	Três grandes empresas em processo de convergência contábil.	Estudo de caso múltiplo com profundidade por meio de entrevistas, observações participantes e pesquisa documental.	Os achados indicam que em uma das empresas houve alteração nas estruturas da companhia, integração das áreas, melhor conhecimento da organização, envolvimento do conselho de administração na referidas mudanças, aproximação da área contábil ao investidor, desgaste no relacionamento com clientes, maior utilização do SAP no uso de informações gerenciais e mudanças em <i>covenants</i> . Ademais, ressaltou a alteração do perfil profissional, realização de treinamentos e área contábil passa a conduzir consultorias. Para duas empresas, não se utilizava de forma integral os números em IFRS nos processos de tomada de decisão.
Dani e Beuren (2014)	Verificar o nível de integração dos sistemas de contabilidade financeira e gerencial em decorrência do processo de convergência às normas internacionais de contabilidade e da efetividade da controladoria em empresas brasileiras.	32 empresas da base das 500 Melhores e Maiores da Revista Exame, sendo enviados e-mails para 275 empresas, edição de 2011. A amostra está composta por 63% de <i>controllers</i> , 25% de contadores e 13% de profissionais de outras áreas.	Teste de médias emparelhadas referentes ao período anterior e posterior ao processo de convergência contábil. Questionário da Weißenberger e Angelkort, (2011).	Os resultados sugerem que, em função da linguagem financeira, qualidade dos serviços da controladoria e nível de influência da controladoria nas decisões gerenciais, o processo de convergência às normas internacionais de contabilidade favoreceu o incremento do nível de integração dos sistemas de contabilidade financeira e gerencial, na comparação ao período anterior a esse processo. Os achados sugerem ainda que o sistema de contabilidade gerencial usado pelos <i>controllers</i> é integrado com o sistema de contabilidade financeira dessas empresas.

Quadro 6 - Resumo das principais pesquisas empíricas sobre a contabilidade gerencial e financeira

Desse modo, buscou-se evidenciar as principais funções, possibilitando a elaboração do constructo relacionado a seguinte variável: desempenho da função de controladoria. O referencial permitiu desenvolver questões que serão estabelecidas como indicadores a serem mensurados e analisados com base na metodologia e na ferramenta estatística.

3. METODOLOGIA E PLANEJAMENTO DA PESQUISA

O capítulo objetiva explicitar os procedimentos metodológicos relacionados à necessária confiabilidade e à validade dos dados a serem obtidos, buscando manter a observância aos aspectos epistemológicos, tendo como sustentação a teoria e o rigor na utilização do método. Para a análise da visão empírica em confronto com a perspectiva teórica no teste dos dados, um modelo foi previamente estabelecido para operacionalização e análise das variáveis. Além disso, o capítulo designa a elaboração do problema e do modelo de pesquisa, a formulação das hipóteses, bem como a dedução da solução proposta.

Com a formulação das hipóteses, identificaram-se também as variáveis que irão compor o modelo de pesquisa, juntamente com o seu instrumento para captura dos dados. Esses foram testados com a utilização da ferramenta estatística Modelo de Equações Estruturais (MEE) e, por conseguinte, com a aplicação dos testes de confiabilidade com a finalidade de corroborar as hipóteses previstas.

3.1 Tipologia e Estratégia da Pesquisa

O trabalho é do tipo explicativo, pois busca, além do relato de distribuições e relações, a explicação e a interpretação de determinado fenômeno (Martins e Theóphilo, 2007; Vergara, 1997). A pesquisa busca explicar e interpretar a possível integração entre a contabilidade gerencial e a financeira, bem como a associação com as funções da controladoria. No âmbito da classificação, em relação à abordagem do problema, constitui-se em uma pesquisa aplicada, haja vista a finalidade de coletar informações nas empresas selecionadas. Quanto à natureza do problema, a pesquisa caracteriza-se na ótica quantitativa, pois adota técnicas estatísticas para aproximar e descobrir a relação entre variáveis. Na abordagem dos objetivos, fundamenta-se como descritiva, pois os fenômenos e suas relações são observados sem a interferência do pesquisador (Marconi e Lakatos, 2005; Cervo e Bervian, 1996; Martins e Theóphilo, 2009). A estratégia de pesquisa utilizada caracteriza-se como a de levantamento ou *survey*, que busca informações diretamente do ambiente organizacional. Os dados foram coletados por meio de questionário previamente estruturado, operacionalizado através da disponibilização *online*, encaminhados a um número significativo de respondentes, tendo como preferenciais os *controllers* e/ou os contadores das organizações. O estudo é uma

técnica transversal, que caracteriza um determinado momento, diferentemente de estudos longitudinais que são desenvolvidos ao longo de determinado período.

3.2 População e Amostra

A amostra foi composta por profissionais de grandes empresas (*controllers* e contadores), selecionadas por meio de organizações publicadas na Edição Especial 2012 da Revista Exame, “Melhores & Maiores: as 1000 maiores empresas do Brasil”. Foram selecionadas, de forma aleatória, 257 empresas e, para contato inicial foram feitas buscas através de sites. Dessa forma, as organizações foram abordadas por *e-mail* e por telefone, preferencialmente estabelecendo-se o contato com a área de controladoria e/ou contabilidade para esclarecer o objetivo do trabalho. Além disso, também foi dito sobre a forma de disponibilização do questionário e o tempo médio previsto para o seu preenchimento. Por fim, finalizou-se com o convite para a participação na pesquisa, confirmando o endereço eletrônico junto àqueles que se prontificaram em participar.

Em seguida a esta primeira comunicação, buscando-se transmitir maior segurança, credibilidade e confiabilidade, encaminhou-se inicialmente um *e-mail* de apresentação (ênfatizando novamente que se tratava de pesquisa de doutorado – FEA/USP). Nessa mesma mensagem foi explicado que seria enviado na sequência outro e-mail, por meio de sítio especializado em pesquisa (*surveymonkey*), contendo uma carta e o *link* para realização desta pesquisa, conforme APÊNDICE C. Utilizou-se, como estratégia de incentivo, a realização de uma doação de cinco quilogramas de alimentos não perecíveis ao Hospital Espírita Casa de Eurípedes, que trata de dependentes químicos, conforme carta – APÊNDICE C₂. Trata-se de uma opção do respondente ao final do questionário, porém de responsabilidade do pesquisador. Para maior assertiva de retorno optou-se, primeiramente, pelo contato telefônico para explicar ao potencial respondente a importância da pesquisa e, na sequência, enviar-lhe o *e-mail*. Foram consultadas 257 empresas. Desse total, obteve-se uma amostra de 105 profissionais. Todavia, somente 99 apresentaram-se em conformidade com os quesitos da pesquisa. Com este procedimento, buscou-se aumentar as chances de retorno, pois foi explicada a importância do trabalho a cada um dos potenciais respondentes. Porém, houve um possível prejuízo de não se obter um alcance maior por meio da mala direta. O trabalho foi extensivamente demorado no momento inicial, pois vários retornos foram feitos em função da ausência de potenciais respondentes e do tempo de explicação sobre a importância da

pesquisa. Observa-se que, pela especificidade do trabalho, diante da necessidade de elucidar o contexto e a relação entre as variáveis, tornou-se difícil a delegação desta função a terceiros. O processo de contato e coleta iniciou-se no dia 29 de julho e foi finalizado no dia 11 de novembro de 2014. Conforme a seleção, a amostra caracteriza-se como não probabilística e intencional (Martins & Theóphilo, 2009, p. 119). Este tipo de pesquisa possui a limitação de não permitir a generalização de resultados, pois não garante a representatividade da população. O período de preparação e levantamento das empresas ocorreu de fevereiro a julho e o de coleta, de agosto a novembro de 2014. A amostra representa 39% das empresas contatadas, semelhante à pesquisa de Papadatos e Bellas (2011), que foi de 43%, e Junqueira (2010), 28%.

3.3 Modelo teórico e desenvolvimento das hipóteses

Há consenso em que as hipóteses são elementos importantes para os estudos empírico-teóricos (Martins & Theóphilo, 2007). Segundo Triviños (1987), a hipótese vislumbra as prováveis soluções, constituindo-se em verdade preestabelecida e intuída com o apoio de uma determinada teoria. Na Figura 6 apresenta-se o quadro de inter-relação das variáveis e hipóteses:

Figura 6 - Desenho geral das hipóteses

O modelo estruturado na revisão da literatura, viabilizando a identificação de um conjunto de variáveis (latentes) constituídas pela ‘informação preditiva/prospectiva’, ‘modificação do sistema de informação’, ‘aprendizado organizacional’ que influenciam a ‘integração’ (entre a

contabilidade financeira e gerencial). Por sua vez, foi viabilizada a identificação da variável ‘desempenho das funções da controladoria’ que é influenciada pela variável ‘integração’.

Para Elliot e Jacobson (1991), em particular, a contabilidade apresenta como linguagem da informação do sistema empresa. Pode-se, por meio dela, auxiliar os gestores a tornarem visíveis as atividades que não são percebidas por meio das tarefas diárias de um gerente, nas diversas áreas (Hall, 2010) da empresa. O sistema empresa pode ser visto como um conjunto de atividades necessárias na geração de riqueza. Por conseguinte, a entidade está constituída em um conjunto de sistemas menores (Rom & Rohde, 2007), que são alimentados por diversas informações, gerando um produto de informação final de desempenho financeiro e econômico.

Chenhall (2003, p. 138) infere que, quanto ao ambiente, em situações complexas, há a necessidade de maior informação no Sistema de Controle Gerencial, pois uma clara especificação das dimensões do ambiente de interesse é exigida, assim como teorias diferentes são exigidas para considerar o efeito de diferentes dimensões. Faz-se necessário entender o modelo e a qualidade da informação requerida, bem como o conceito da relevância da informação. Lueg (2001) caracteriza a relevância como estando ligada de forma dependente aos aspectos conjunturais. Observa-se que o desenvolvimento das decisões corretas, que contribuam para a resolução de problemas complexos de atividade econômica e financeira, depende da quantidade e da qualidade das informações fornecidas pelo sistema de informação contábil (Socea, 2012).

Pierce e O’Dea (2003) indicaram a existência de diversos casos em que gestores estão usando informações geradas com o uso de técnicas tradicionais de contabilidade gerencial e, conseqüentemente, novas técnicas são menos frequentes e percebidas nessa área. Outro fator refere-se à falta de pontualidade da informação que, estando desatualizada, leva o gestor a buscar outras fontes de informação, ou mesmo criar tentativas de produção da informação por conta própria. Os autores também destacaram a falta de flexibilidade, ou seja, os gestores desejam mais rapidamente informações relevantes à medida de suas necessidades, ainda que com menor nível de qualidade. Ademais, enfatizaram a existência de um declínio para a maioria dos gestores da informação a custo histórico, correspondendo a um aumento na relevância da informação presente e futura. Isso sugere que os gestores desejam mudanças nas informações que são produzidas e alteração no papel da contabilidade gerencial, tendo em

vista que as informações recebidas por eles têm sido dirigidas mais pelas regras contábeis do que pelas suas necessidades.

Eirle e Schultze (2013) destaca que, de conformidade com o IASB e o FASB o valor preditivo e confirmatório da informação contábil é inter-relacionado desde que a informação retrospectiva possa ser útil para derivar previsões e para corrigir e melhorar o processo de previsão (IASB, 2010). Beaver et al. (1968) recomenda o uso da capacidade preditiva para avaliar métodos contábeis alternativos.

Ao encontro das necessidades de informação que reflita a realidade financeira e econômica da empresa, de maior qualidade e de evidência dos impactos da gestão, a norma IFRS tem se colocado como de resposta às necessidades dos usuários. Assim, haja vista que a norma societária acolhe a ótica parcial do valor de mercado, traduzida pelas orientações do valor justo em sua estrutura, distanciando-se da ótica exclusivista do custo histórico, e com um conjunto de maior integração da informação, levanta-se a seguinte hipótese:

H₁: A informação preditiva/prospectiva (menos ênfase no passado / mais próxima do valor de mercado) está associada positiva e diretamente à integração.

A informação de qualidade compreende um elemento essencial nas decisões dos gestores. A informação pode ser comparada ao ativo de uma empresa (Kirk, 1999). Ativos devidamente empregados criam valor adicional com um retorno mensurável. A informação pode ser vista como um ativo estratégico que possibilita ser aproveitada em uma vantagem competitiva, necessitando ser gerenciada (Gold, Malhotra, & Segars, 2001; Karim & Hussein, 2008).

Robertson (2005) assevera que a gestão da informação não é um problema de tecnologia, mas um termo genérico que engloba todos os sistemas e processos dentro de uma organização para a criação e utilização de informações corporativas. Destaca também que a verdadeira questão é obter a informação certa para a pessoa certa, no momento certo e de uma forma utilizável (Assimakopoulos, 1988). Assim, compreende-se que a informação pode ser percebida como uma mercadoria perecível quando não atende às necessidades dos usuários (Karim, 2004; Karim & Hussein, 2008).

Choe (1998) estudou três dimensões da informação gerencial: escopo, tempestividade e agregação. O escopo está relacionado à preocupação com os eventos internos da organização, do resultado de dados financeiros e de custo histórico. Alternativamente, pode-se tratar também de informação externa, não financeira e voltada para eventos futuros. A tempestividade é voltada para a periodicidade da disponibilização da informação no momento em que é requisitada. A agregação da informação lida com uma variedade de formas de coletar ou resumir os dados em períodos de tempo ou áreas de interesse, tais como centros de responsabilidade ou áreas funcionais. Considerando que a alteração da contabilidade envolve uma aproximação da dimensão econômica, diferentes rearranjos deverão ser realizados nos sistemas de informação para as IFRS.

Taipaleenmäki e Ikäheimo (2013) defendem um alinhamento de interesses entre a contabilidade financeira – IFRS e contabilidade gerencial. A Integração de informações com base MAS refere-se a informações que auxiliam a coordenação ou interação dentro dos departamentos ou inter-departamentos da organização ou unidade de negócio. Nesse sentido, um dos benefícios relevantes durante o processo de agregação de informações, é que os gestores são levados a reconhecer a relação de causa e efeito das mudanças nos recursos da organização (Spencer, Adams & Yapa, 2013). O processo de adoção provoca alterações no âmbito de processos internos, procedimentos contábeis e sistemas de informação (KPMG, 2008). Assim, pode-se denotar que a análise dos processos internos e a adequação da informação em IFRS tenha promovido maior alinhamento entre a contabilidade financeira e a gerencial.

Hemmer e Labro (2008) e Taipaleenmäki e Ikäheimo (2013) sugerem que a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial tornaram-se mais integradas após a adoção das IFRS. A Integração, na ótica de Taipaleenmäki e Ikäheimo (2013), tem como suporte a atuação do sistema de informação, haja vista que sem este apoio de facilitação da tecnologia, o processo permaneceria menos significativo. Defendem que a tecnologia assume o papel de catalisadora no processo de convergência e está associada diretamente ao momento de mudança, ou seja, de adoção das IFRS. Os autores ponderam, ainda, que a TI tem diferentes papéis em diferentes organizações e o papel da TI na relação entre a contabilidade gerencial e a financeira tem permanecido inexplorada.

Assim, considerando que o sistema de informação refere-se a uma variável relacionada ao processo catalisador da convergência que promoveu maior integração entre a contabilidade gerencial e a financeira, provocando interferências nos processos internos da organização, tem-se a respectiva hipótese:

H₂: A modificação do sistema de informação está associada positiva e diretamente à integração.

Karim e Hussein (2008) destacam os conceitos de gestão da informação e do conhecimento, que, segundo os autores, são semelhantes quando se trata de gerir a informação ou o conhecimento tácito. A gestão da informação refere-se a planejar, organizar, dirigir e controlar informações dentro de um sistema aberto, bem como utilizar procedimentos e ferramentas tecnológicas capazes de canalizar a gestão da informação para a gestão do conhecimento.

Lueg (2001) defende que o ambiente promove o intercâmbio de conhecimento sem a necessidade de fazer o conhecimento explícito, que apoia a aprendizagem ativa na interação com esses ambientes. Assim, a busca de ir além das informações de gestão para o domínio da gestão do conhecimento é uma tarefa complexa que envolve o desenvolvimento de estruturas que permitam à empresa reconhecer, criar, transformar e distribuir conhecimento (Gold, Malhotra & Segars, 2001).

O processo de aprendizado concentra-se no nível de competências, envolvendo memórias, culturas, rotinas, normas, valores e “mapas mentais” ao longo do tempo (Gephart, Marsick, Van Buren, & Spiro, 1996). Nessa vertente, o processo de implementação das normas internacionais propiciou um ambiente de mudanças, considerando a modificação de processos e a reflexão por parte dos envolvidos das áreas das empresas, impactando estrutura, sistemas e pessoas (Bosco, 2013). Alinhado a tais alterações, a inserção das normas internacionais provocou modificação na habilitação do contador gerencial no Canadá (Conrod, 2010) e, para o *Chartered Institute of Management Accountants* – CIMA, há a preocupação e a exigência da capacidade de construir e avaliar demonstrações financeiras (CIMA, 2014).

Desse modo, considerando a troca de informação entre as áreas, a modificação de processos e sistemas, a realização de treinamentos e a troca de experiências, direcionado pelas normas internacionais, com impactos financeiros e gerenciais, tem-se a respectiva hipótese:

H₃: O aprendizado organizacional está associado positiva e diretamente à integração.

Ghosh (2010) defende que as IFRS influenciam e melhoram o sistema de tomada de decisão, haja vista integrar um sistema de informação financeira aperfeiçoado. Eierle e Schultze (2013) observam como relação entre a contabilidade gerencial e a financeira, a remuneração variável dos gestores que se baseiam frequentemente em medidas de desempenho da financeira. Logo, a informação usada para avaliar e controlar a gestão tem um efeito de incentivo e será considerada pela gestão na tomada de decisão interna (Wirtanen, 2009).

Eierle e Schultze (2013, p. 166) consideram que o objeto das decisões gerenciais, planejamento e controle de processos não somente relata para toda a organização, mas também para unidades de negócio, linha de produtos, clientes, departamentos ou divisões. Por outro lado, ao comparada a necessidade de informação dos membros do conselho e executivos da alta gestão com exigências dos investidores externos, estas são similares para a gestão quanto ao retorno de capital (Ijiri, 1995). Hemmer e Labro (2008) desenvolveram um modelo teórico que liga propriedades do sistema de contabilidade financeira e gerencial, demonstrando que não são independentes, embora defendidos por livros textos. Taipaleenmäki e Ikäheimo (2013) defendem que os elementos prospectivos da contabilidade financeira (IFRS) são frequentemente interligados com a contabilidade gerencial, observando ainda que o contrário também é verdadeiro, fortalecendo o processo de integração. Otley (1980) considera uma gama de sistemas de controle com diversos efeitos de difícil separação. A contabilidade gerencial e financeira se alinha como informação prospectiva (Taipaleenmäki & Ikäheimo, 2013; Jones e Luther, 2005; Eierle & Schultze, 2008) aos seus usuários.

Como linha de inter-relação entre as duas concepções, encontra-se o valor econômico que possibilita uma análise de retorno dos ativos e avaliação das decisões da gestão (Pasnell, 1982). A relevância apresenta-se como fator de equilíbrio na geração e uso da informação, considerando aspectos subjetivos caracterizados pelo valor justo (Barth, Beaver & Landsman, 2001), que são intrínsecos na abordagem do valor econômico. Macedo, Machado e Machado (2013) evidenciaram que os critérios que levam à consistência de significação econômica

possuem consistência com as variáveis de mercado. No âmbito da integração, considerou-se o valor econômico como elemento comum, entre as duas abordagens, sendo a controladoria, por suas funções, voltada para a geração de informação tanto para o usuário interno quanto para o externo (Sathe, 1983; Catelli, 2001; Almeida, Parisi & Pereira, 2001; Borinelli, 2006).

Considerando que as IFRS proporcionaram maior qualidade de informação, com características prospectivas que se alinham à contabilidade gerencial, com informação financeira e econômica, tendo a controladoria como funções de atender tanto usuários internos quanto externos, tem-se a seguinte hipótese:

H₄: A integração (entre a contabilidade gerencial e a financeira) está associada positiva e diretamente ao desempenho das funções de controladoria.

Portanto, com base na análise teórica entre as variáveis estabelecidas, buscaram-se evidências para suportar uma relação de associação positiva provocada pelas características da norma internacional e da contabilidade gerencial, em contexto mais amplo, de variável sociológica e de tecnologia contábil. Logo, pode-se inferir que:

o caráter preditivo da informação financeira, a modificação do sistema de informação e o aprendizado organizacional possuem uma relação de associação positiva, influenciando a integração (entre a contabilidade gerencial e financeira) que, por sua vez, está associada ao desempenho das funções da controladoria.

3.4 Constructos e indicadores

O instrumento estatístico foi desenvolvido com foco na obtenção de informações primárias relativas à *práxis* do *controller* ou contador na captação de sinais (questões) relacionados às variáveis latentes presentes no modelo. Estas são constituídas por ‘informação preditiva/prospectiva’, ‘modificação do sistema de informação’, ‘aprendizado organizacional’, ‘integração’ e ‘desempenho das funções da controladoria’. A perspectiva de capturar informações do *controller* torna-se válida, tendo em vista que representa elemento-base na coordenação da informação, tanto interna quanto externa, relacionadas ao processo de gestão, à relação com acionistas, fornecedores e outros usuários externos (Borinelli, 2006).

A variável latente possui a característica de ser não observável e que, para ser mensurada, necessita de indicadores, ou seja, de outras variáveis, estas, identificáveis (Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009). Marôco (2010) explica que nas ciências exatas é comum trabalhar com variáveis ou acontecimentos manifestos, isto é, variáveis observáveis ou manipuláveis diretamente. Nas ciências sociais, humanas e nas de saúde depara-se, frequentemente, com variáveis que não são diretamente observáveis, podendo ser medidas apenas pelos seus efeitos ou manifestações.

Segundo Bisbe et al. (2007), a especificação de um constructo é o processo pelo qual noções imprecisas são estabelecidas de forma mais específica e precisa, envolvendo duas questões. A primeira refere-se à necessidade específica de definir o exato significado de um constructo, e especificar quais são os sinais de presença ou ausência do constructo em estudo. Esses sinais são capturados por meio de variáveis observáveis definidas como indicadores. Estes mensuram a presença e ausência das manifestações observáveis, constituídas como reflexo de um subjacente constructo ou, em suas facetas constitutivas, como aspectos diversos que se combinam para formar um constructo.

O constructo multidimensional envolve a descrição tanto das dimensões quanto dos indicadores de tais dimensões. Nesse sentido, torna-se possível especificar o que é incluído no significado do constructo, desenvolvido no nível conceitual. A segunda questão levantada por Bisbe et al. (2007, p. 792) envolve determinar a natureza e a direção das relações entre um constructo e seus indicadores. Quando multidimensional, deve determinar a natureza e a direção da relação entre as dimensões e seus indicadores. Assim, um constructo entendido como conceito subjacente, manifestado por meio de uma série de indicadores, denomina-se modelo reflexivo. Nesse caso, o constructo pode ser descrito por uma amostra intercambiável de indicadores ou alternativamente. Por outro lado, se o constructo é entendido como sendo formado por uma série de indicadores constitutivos, caracteriza-se como modelo formativo.

O modelo está composto unicamente por variáveis reflexivas de primeira ordem. Significa dizer que todas as variáveis latentes possuem indicadores para sua mensuração (Marôco, 2010). Destaca-se que, para o bloco de questões relativas à ‘integração’ (entre a contabilidade gerencial e financeira), na pesquisa de Weißenberger e Angelkort, (2011), a variável foi classificada originalmente como reflexiva, ponderada de maneira formativa. Neste trabalho, porém, está sendo classificada como reflexiva. Os autores do modelo original argumentaram

que as tarefas dos *controllers* são de natureza reflexiva, ao contrário da integração. Esta existiria com base em um censo que cobriria todos os itens relativos a ela. Entretanto, conforme análise das características descritas por determinados autores (Bisbe et al., 2007; Marôco, 2010; Diamantopoulos & Winklhofer, 2001) no estudo dos indicadores, deduziu-se que os estabelecidos por Weißenberger e Angelkort (2011) possuem, em sua maioria, características do modelo reflexivo, pois apresentam manifestações ou reflexos do constructo subjacente, espelhando os conceitos observados. Conforme Bisbe et al. (2007), o domínio de um constructo é estabelecido ao explicitar quais as propriedades teóricas que estão incluídas no significado do constructo, implícita ou explicitamente. Observam que, quanto mais geral a natureza da construção, mais difícil torna-se encontrar a prática do conjunto de propriedades teóricas. Assim, para o presente trabalho, entende-se que a variável latente ‘integração’ traduz uma forma ampla e genérica de conceitos e relações, tendo em vista que não caracteriza um fenômeno totalmente resolvido, mas em vias de construção com características diversas (Hemmer & Labro, 2008).

Embora os resultados dos autores (Weißenberger e Angelkort, 2011) sejam significativos quanto à consistência da linguagem financeira, reunir e sintetizar a integração das duas abordagens em um único constructo formativo pode limitar diferentes abordagens e resultados da pesquisa. Outro fator que remete à substituição da mensuração formativa para a reflexiva refere-se ao coeficiente estrutural (*path coefficients*), resultado da pesquisa (Weißenberger & Angelkort, 2011) que apresentou valor “0,000” para influência direta sobre a variável dependente, ou seja, sem influência. Tendo em vista a possibilidade de problema na definição da variável, justifica-se a escolha pela mensuração reflexiva, a fim de captar os fenômenos que traduzam a prática contábil. Todavia há de se ressaltar que o questionário relativo à ‘integração’ na pesquisa original foi respondido por *controllers* e o da ‘qualidade de saída da controladoria’ foi respondido pelos gestores. Essa pode ser uma das razões que pode ter contribuído, diante de percepções diferentes entre *controllers* e gestores, para o baixo índice nulo de influência. Diferentemente, o trabalho foi respondido, preferencialmente, por um único grupo de respondentes, *controllers* e contadores. Portanto, acrescenta-se ainda que os indicadores foram adaptados em conformidade com a estrutura e os objetivos da pesquisa. Os indicadores foram construídos com base em seis blocos de questões, conforme Quadro 7 – blocos de questões.

Bloco I	Informação preditiva: uso da informação financeira para o usuário interno
Bloco II	Modificação do sistema de informação
Bloco III	Aprendizado organizacional
Bloco IV	Integração
Bloco V	Desempenho das funções de controladoria
Bloco VI	Dados da empresa e do respondente

Quadro 7 - Blocos de questões

A escala Likert, criada originalmente em 5 (cinco) pontos por Rensis Likert em 1932, tem recebido críticas e variações em sua aplicação (Weng, 2004). Dentre elas, podem ser citadas as escalas pares de 2, 4 e 6 pontos, além das escalas ímpares de 7, 9 e 11 pontos e, em determinadas situações, a de 25 pontos. Jacoby e Matell (1971) esclarecem que há tanto validade quanto confiabilidade, independentemente do número de pontos utilizados em diferentes escalas. Para Weng (2004), o fato de aumentar o número de pontos de uma escala não conduz necessariamente a uma melhor discriminação de julgamento dos participantes sobre as atitudes pessoais ou traços, pois o indivíduo pode ter dificuldade em discriminar a diferença, por exemplo, entre 9 e 8 para um fator idêntico e, por vezes, pode não refletir a essência da realidade dos respondentes (Kopalle & Lehmann, 1997).

Jacoby e Matell (1971, p. 495) explicam ainda que uma questão fundamental sobre a classificação de determinado instrumento é o número ótimo de categorias de respostas, de forma a não perder o valor discriminativo, sugerindo um número entre duas a três categorias. Preston e Colman (2000, p. 11) apontam que escalas com duas a três categorias de respostas apontam uma menor convergência de validade global do que outras. Bido, Souza e Godoy (2009) sugerem, para modelos reflexivos em PLS-PM, que seja utilizada uma quantidade não inferior a cinco indicadores.

Entretanto, quando o instrumento relaciona-se à autoavaliação nas categorias de resposta, este deve ser analisado com parcimônia. Conforme Jackson e Wroblewski (2000), o respondente possui uma tendência a distorcer suas respostas quando está motivado a causar uma boa impressão. Como alternativa de minimizar esta realidade, tem-se o método de *forced-choise* (escolha forçada). Este método tem como pressuposto que, se o respondente está inclinado a causar a melhor impressão possível, ele tende a manter a coerência de resposta entre os itens

similares, o que permite reduzir o gerenciamento de impressão (Jackson & Wroblewski, 2000).

Dessa forma, o instrumento de pesquisa foi desenvolvido com adaptações, observando as recomendações expostas e utilizando a mesma escala de 6 (seis) pontos. Porém, apesar de estar na mesma escala, foi realizada adaptação na escala original, pois a escala de Weißenberger e Angelkort (2011) foi constituída de 0 a 5, sendo que para este trabalho passou-se a utilizar a escala de 1 a 6, o que corresponde, em síntese, à mesma escala utilizada, alterando somente o efeito visual, sem a utilização do “zero”. Observa-se que ambas as escalas buscam evitar o “meio-termo”, o que poderia prejudicar a evidência da prática profissional dos respondentes. Destaca-se ainda, que o instrumento de pesquisa foi submetido ao pré-teste para avaliação de seis professores doutores, sendo três da área gerencial e três da área financeira, além de um *controller* de empresa multinacional.

Embora a observação de Jackson e Wroblewski (2000), o instrumento de pesquisa não está diante de uma autoavaliação direta voltada para características de desempenho que possam gerar uma autoprojeção, mas ligado especificamente à prática contábil e de controladoria voltada ao impacto da inserção das normas internacionais.

3.4.1 Informação preditiva/prospectiva (Bloco I)

Como mencionado anteriormente, no presente trabalho o uso da informação preditiva/prospectiva para o usuário interno resulta em características contidas nos demonstrativos financeiros (com menor ênfase ao passado e mais próximo ao valor de mercado). Destacou-se assim um conjunto normativo que orienta os demonstrativos em IFRS. Ele apresenta conceitos que aproximam, em síntese, os itens mensurados ao valor de mercado relacionados ao potencial de previsão de fluxos de caixa por: informação por segmento; definição de receita; resultados que serão impactados nos exercícios seguintes (resultado abrangente); reconhecimento do desembolso financeiro do arrendamento mercantil e pela mensuração de ativos financeiros e não financeiros com base no valor de mercado, dentre outros, que, conseqüentemente, aproximam o patrimônio líquido ao valor de mercado.

O objetivo foi o de mapear o uso dessas variáveis como recurso capaz de influenciar a decisão do usuário interno, haja vista serem originadas das informações financeiras, porém com

características de menor precisão e maior valor estimativo, que são importantes à área gerencial (Garrison, Noreen e Brewer, 2007). A Figura 7 apresenta as ideias centrais do constructo e o referencial que as fundamenta.

Figura 7 - Aspectos fundamentais do constructo de informação preditiva/prospectiva

Constructo de informação preditiva/prospectiva: constitui características dos demonstrativos financeiros que possuem menor ênfase no passado e maior proximidade com o valor de mercado. Esses elementos informativos detêm a capacidade de influenciar a tomada de decisão interna e não constituem, essencialmente, um produto de previsão estatística. A informação preditiva/prospectiva auxilia a identificar a realidade econômico-financeira, indicando maior subjetividade, porém de maior relevância para a gestão.

Buscando não induzir o respondente, o objetivo da questão não foi inserido no enunciado, ficando estabelecido que indicasse a realidade em sua organização quanto ao uso das normas contábeis em IAS/IFRS (CPC) em uma escala de 1 a 6, sendo 1 para DISCORDO até 6 para CONCORDO, conforme Quadro 8. As questões se referem a: valor justo; teste de *impairment*; resultados abrangentes; informação por segmento; instrumentos financeiros; valor econômico;

arcabouço normativo e demonstrações contábeis. Objetivou-se privilegiar os aspectos que possam ter maior relação com a abordagem gerencial, conforme o referencial teórico.

Variáv.	Objetivo	Enunciado	Referencial
IP_01	Identificar se o uso da informação financeira em IFRS, quanto à qualidade e confiabilidade, impactou positivamente o planejamento.	O uso da informação no padrão das IFRS aumenta a qualidade e a confiabilidade da informação financeira para o planejamento e controle orçamentário.	Ghosh (2011)
IP_02	Identificar se a metodologia (o conceito) do valor justo está presente nas discussões internas da empresa.	O valor justo é considerado nas discussões e decisões internas.	Wirtanen (2009)
IP_03	Caracterizar a informação financeira como forma de avaliação da gestão com efeito reconhecido pelo mercado, além da capacidade de geração ou destruição de riqueza e formação do valor econômico.	Na prática, os relatórios financeiros possuem maior evidência das ações dos gestores, provocando reconhecimento antecipado pelo mercado.	Iudícibus e Carvalho (2001); Iudícibus et. al. (2010); Barth, Beaver e Landsman (2001)
IP_04	Avaliar se o <i>test de impairment</i> está presente na organização não só como imposição normativa, mas ferramenta de gestão de ativos, haja vista que possui uma relação com o planejamento da produção para períodos e de ações futuras da organização, gerando informação menos objetiva, porém, relevante para a decisão.	A aplicação do teste de <i>impairment</i> auxilia a gestão interna de ativos.	Wirtanen (2009); IAS 36; IAS 16; IFRS 13; Laux e Leuz (2009); IAS 40; Barlev e Haddad (2003)
IP_05	Avaliar o uso da informação para monitoramento do mercado e o planejamento de ações, tendo em vista que são informações comparadas com ações da gestão, como o orçamento, planejamento e controle, envolvendo informações financeiras e não financeiras relacionadas ao futuro da organização.	O uso da informação por segmento é útil para o controle e análise da parcela de mercado.	Papadatos e Bellas (2011); Ball (2010); IAS 1; IFRS 8
IP_06	Identificar se há uma preocupação em monitorar a solvência da empresa que remete à capacidade de novos investimentos.	Há preferência no uso da informação sobre ativos e passivos, pela gestão, quando mensurados mais proximamente do valor de mercado.	Wirtanen (2009); IAS 36; IAS 16; IFRS 13; Laux e Leuz (2009); IAS 40; Barlev e Haddad (2003)
IP_07R	Identificar mais tempestivamente aos impactos no resultado e no patrimônio líquido.	A informação de ganhos e perdas não é acurada com o uso das IAS/IFRS (CPC). (RC)	Barth (2005); Carvalho (2001); Iudícibus et. al. (2010)
IP_08	Evidenciar a capacidade de geração de fluxos de caixa no planejamento de longo prazo, aliada a uma visão de cenários.	Os demonstrativos financeiros no formato atual aumentaram a capacidade de dimensionar a análise de resultado a longo prazo.	IAS 36; IAS 16; Papadatos e Bellas (2011); Ball (2010); IAS 1; IFRS 8
IP_09	Identificar a influência da informação financeira quanto à qualidade e utilização na contabilidade gerencial, precipuamente, quanto ao planejamento.	Comparada com a norma anterior, as IAS/IFRS (CPC) possuem maior uso informativo para a decisão interna capaz de modificar o planejamento.	Hemmer e Labro (2008); Barth (2005); Papadatos e Bellas (2011); Ball (2010); IAS 1; IFRS 8; Maher (2001)
IP_10	Identificar mais tempestivamente os impactos no resultado e no patrimônio líquido.	O resultado abrangente aumenta a evidência de ganhos e perdas futuros.	Barth (2005); Iudícibus e Carvalho (2001); Iudícibus et. al. (2010)

Quadro 8 - Questionário ‘Bloco I’

3.4.2. Modificação do sistema de informação (Bloco II)

O constructo relacionado à alteração do sistema de informação caracteriza-se pela junção de determinados fatores ligados à mudança do sistema. Envolve características qualitativas da informação, tais como a integridade, qualidade e disponibilidade da informação; a adequação de processos na estrutura do sistema de informação com foco na integração e TI. A Figura 8 apresenta as ideias essenciais do constructo modificação do sistema de informação.

Figura 8 - Aspectos fundamentais do constructo de modificação do sistema de informação

Diante da revisão da literatura, elaborou-se o respectivo **constructo sobre a modificação do sistema de informação**: As IFRS modificaram a estrutura do sistema de informação, provocando introdução de novos processos, gerando aumento de disponibilidade de informação, maior qualidade, tempestividade e integridade, além de favorecer a integração da informação (TI).

O constructo possui seis indicadores reflexivos, mensurados em escala mista likert / intervalar, de 1 a 6 pontos (1 para baixo até 6 para alto), voltada para identificação do impacto na aplicação e uso das IAS/IFRS (CPC), solicitando a indicação do nível de impacto no sistema de informação, conforme Quadro 9.

Variáveis	Objetivo	Enunciado	Referências
MSI_01	Identificar se há indícios de impacto no SI e na TI com o aumento da quantidade de informação, integridade e tempestividade com as IFRS.	A estrutura de Sistema de Informação e a Tecnologia (TI) aumentaram a quantidade de informação disponível de forma mais completa e tempestiva.	Deloitte (2009); KPMG (2008); Taipaleenmäki e Oläheimo (2013)

Continua...

Continuação.

Variáveis	Objetivo	Enunciado	Referências
MSI_02	Analisar se novos processos foram inseridos no sistema de informação com as IFRS.	Novos processos foram incorporados ao sistema de informação (SI) e à tecnologia da informação (TI).	Delloitte (2009); KPMG (2008); Rom e Rohde, 2007; Procházka, (2010)
MSI_03	Avaliar a influência do impacto das IFRS na modificação do sistema de informação.	O sistema de informação e de TI foi apenas adaptado, ao invés de se implementar nova estrutura tanto de sistema quanto de TI.	KPMG (2008); Wirtanen (2009); Delloitte (2009)
MSI_04	Identificar se há indícios de tendência à preferência e utilização (e/ou fortalecimento) do sistema integrado.	Com o uso das IAS/IFRS (CPC), o sistema integrado passou a se apresentar como alternativa de maior controle dos objetivos internos e externos da gestão.	Boskov (2013)
MSI_05_ CR	Avaliar se o aumento das informações geradas está alinhado ao aumento de qualidade de informação para os usuários internos.	Houve aumento na quantidade de dados processados, porém, sem aumentar a qualidade da informação para os usuários internos.	Boskov, (2013); Spencer, Adams, e Yapa, (2013)
MSI_06	Identificar se houve impacto positivo na qualidade de informação disponibilizada às diferentes áreas.	A informação contábil financeira, disponibilizada nas diferentes seções (áreas funcionais de produção, marketing e vendas), passou a ser mais completa para o seu uso nestas áreas.	Spencer, Adams, e Yapa, (2013)

Quadro 9 - Questionário 'Bloco II'

3.4.3 Aprendizado organizacional (Bloco III)

A definição do constructo compreende o aprendizado organizacional no contexto da aplicação das normas internacionais, representado como estímulo à busca de solução e aprendizado.

Pretende-se assim identificar se, ao aplicar as normas, as empresas incorporaram características que levam a perceber o fenômeno do aprendizado organizacional.

Diante da revisão da literatura, elaborou-se o **respectivo constructo sobre aprendizado organizacional**: a aplicação das normas internacionais consiste na adequação de processos e interação das áreas através de profissionais que permitem rever procedimentos e políticas contábeis. Estas levam a diferentes análises e interpretações, incorporando mudanças de políticas contábeis, gerando novos conhecimentos por meio de relatórios, com refinamento de análise, tanto no nível individual quanto organizacional. Neste processo está inserida a disseminação do conhecimento, constituindo memória organizacional que são as rotinas que melhoram a execução dos processos.

A Figura 9 apresenta os aspectos fundamentais relacionados ao constructo de aprendizado organizacional.

Figura 9 - Aspectos fundamentais do constructo de aprendizado organizacional

As questões tratam de *Loop learning* (conhecimento adaptativo); *Double loop learning* (Conhecimento generativo) e *Exploration* (inovação). O enunciado da questão refere-se à aplicação das IAS/IFRS (CPC) na organização do respondente, solicitando-o que julgue as inferências relativas ao aprendizado organizacional. Os itens foram mensurados em escala likert, com intervalos de 1 a 6 pontos, sendo que 1 para discordo até 6 para concordo. O quadro na sequência, o Quadro 10 corresponde às questões, constituindo os indicadores.

Variáveis	Objetivo	Enunciado	Referências
AO_01	Identificar indícios do nível de incorporação do conhecimento.	O uso das IFRS vai além de pequenas adaptações, gerando mudanças na política contábil da empresa.	Argyris (1977)
AO_02	Identificar indícios de implementação de inovação na prática e / ou informação.	Modelos internos de análise de investimento foram alterados, aprimorando a forma de associar, interpretar e dimensionar o negócio.	March (1991); Marsick e Watkins (2003); Dodgson (1993)
AO_03	Interagir, gerar e compartilhar conhecimento / aprendizado coletivo.	Houve um aumento na busca de aprendizado por outras áreas de conhecimento, interagindo informações com a atividade empresarial.	Hames (1994)
AO_04	Identificar auxílio ao desenvolvimento de competências, rotinas, mapas mentais e aprendizado individual / coletivo.	Houve aumento de horas de treinamento na área contábil e/ou controladoria por colaborador.	Gephart, Marsick, Van Buren, e Spiro, (1996)
AO_05	Identificar indícios de contribuição das áreas para geração e distribuição de conhecimento.	Houve formação de equipe multifuncional e distribuição de conhecimento.	Hames, (1994); Gephart, Marsick, Van Buren, e Spiro, (1996)
AO_06	Avaliar se houve geração, retenção e distribuição de conhecimento, considerando a mudança de procedimento e comportamento.	O uso das IFRS implica na aquisição de novos conhecimentos (contábeis e do negócio), na sua retenção (por meio do uso de novos procedimentos), na sua distribuição (por relatórios), bem como na sua interação com as áreas da empresa.	Foy (1977); Gephart, Marsick, Van Buren, e Spiro, (1996) Marsick e Watkins (2003)

Quadro 10 - Questionário 'Bloco III'

3.4.4 Integração entre a Contabilidade gerencial e a financeira (Bloco IV)

A integração entre a contabilidade financeira e gerencial constitui-se em um conjunto de características inseridas nas IAS/IFRS/CPC que permitem inferir a utilização da informação financeira também para fins gerenciais. Tais fatores envolvem funções da contabilidade gerencial, o período de harmonização de relatórios, a geração de índices gerenciais por meio de relatórios financeiros, tecnologia e sistema de informação, convergência de objetivos entre as áreas, ajustes dos relatórios financeiros aos relatórios internos, intercâmbio profissional e de informações entre a área de contabilidade financeira e a de controladoria, de forma que permita, indiretamente, caracterizar a intensidade da integração (aproximação) entre a contabilidade financeira e a gerencial.

Constructo de ‘integração’ entre a contabilidade gerencial e financeira: A integração consiste em um conjunto de características não excludentes que leva a inferir o quanto as duas abordagens contábeis se aproximam em relação aos objetivos, aos procedimentos (processos e indicadores), à mensuração econômica e aos relatórios, induzindo à intensidade da integração. A Figura 10 – apresenta os aspectos teóricos do constructo – integração –, com as características centrais que auxiliaram na sua identificação. Para o bloco de integração, serão utilizadas questões que foram adaptadas do trabalho desenvolvido por Weißenberger e Angelkort (2011), inserindo a alteração da escala, antes de 0 a 5, que passa a ser de 1 a 6.

Figura 10 - Aspectos fundamentais relacionados ao construto de integração

As questões, Quadro 11, estão constituídas em: informação para planejamento e orçamento da avaliação da alta gestão; nível de congruência entre a estrutura gerencial e a estrutura legal para propósito de planejamento e orçamento; período de harmonização de relatórios; prazo de comunicação de indicadores chaves de desempenho; utilização de custo de oportunidade e apuração de receita; conciliação do lucro interno com a demonstração do resultado; conformidade do lucro operacional interno com o lucro operacional da demonstração financeira; intensidade de diferença do lucro operacional financeiro que difere do lucro operacional interno; vinculação da remuneração da alta gestão aos relatórios financeiros; livro de registros; base de dados; utilização de sistema integrado; vinculação de subordinação (contador e *controller*); intercâmbio profissional entre a contabilidade e a controladoria e a obtenção de informação por parte do contador sobre informação gerencial junto ao *controller*.

Variáveis	Objetivo	Enunciado	Referências
INT_01	Identificar a utilização da informação financeira, como suporte para informação gerencial, quanto ao planejamento, orçamento e controle.	A alta gestão utiliza para avaliação do planejamento e do orçamento, a contabilidade financeira.	Adaptadas de Weißenberger e Angelkort, (2011)
INT_02	Identificar se há uma relação de proximidade dos interesses dos principais acionistas com os interesses dos gestores para avaliação de desempenho.	O controle gerencial e o controle jurídico possuem concordância nos propósitos de planejamento e orçamento.	
INT_03	Identificar se há indícios de relação de convergência na geração dos relatórios.	Os prazos de elaboração dos relatórios financeiros e gerenciais são harmonizados.	
INT_04	Analisar se há indícios de uso do conceito de custo de oportunidade, considerando a informação financeira.	O custo de oportunidade e outras formas de avaliação de receita e desempenho são utilizados com propósitos de controle.	
INT_05	Caracterizar se há indícios de convergência de mensuração de resultado.	Os itens do relatório gerencial estão correlacionados com os da DRE.	
INT_06	Caracterizar se há indícios de similaridade dos lucros obtidos em ambas as abordagens, financeira e gerencial.	O lucro operacional medido internamente possui alta conformidade com o lucro do relatório financeiro.	
INT_07_CR	Avaliar se os indicadores chaves gerenciais possuem proximidade com o resultado operacional da contabilidade financeira.	O lucro operacional da contabilidade financeira difere dos indicadores chaves de propósitos gerenciais.	
INT_08	Identificar se a remuneração da alta gestão possui relação com os resultados obtidos pela contabilidade financeira.	A remuneração da alta gestão possui determinada relação de dependência dos resultados da contabilidade financeira.	
INT_09	Identificar indícios da intensidade de unicidade de fontes primárias de informação.	Somente um único conjunto de registros contábeis é utilizado tanto para a contabilidade financeira quanto para a gerencial.	
INT_10	Avaliar se o sistema de TI está preparado para disponibilizar relatórios consolidados para fins gerenciais.	O sistema de TI da empresa está preparado para disponibilizar relatórios de gestão e das demonstrações consolidadas.	
INT_11	Identificar em que medida os recursos humanos estão preparados e são considerados para as duas áreas.	As áreas de Controladoria e contabilidade possuem mútuo intercâmbio profissional.	
INT_12	Avaliar indício que relaciona objetivamente a informação financeira à gerencial.	O auditor financeiro obtém informação do <i>controller</i> sobre questões relativas aos demonstrativos gerenciais.	

Quadro 11 - Questionário 'Bloco IV'

3.4.5 Funções da controladoria (Bloco V)

Para o âmbito do trabalho, a controladoria está compreendida como unidade organizacional catalisadora de informação que subsidia todo o processo de gestão, atuando em áreas estratégicas e operacionais. Foi levantado, com base na revisão da literatura um conjunto de atribuições, traduzidas por meio das funções da área. A Figura 11 apresenta as ideias centrais do constructo teórico utilizado na elaboração dos indicadores.

A controladoria possui um conjunto de funções que atua tanto como órgão de *staff* quanto de decisão. Dentre elas estão: função de manter os registros contábeis, a observância legal dos relatórios, elaborar e interpretar relatórios financeiros e gerenciais, acompanhar e controlar os impostos, subsidiar o processo de gestão, coordenar a avaliação de desempenho da organização, a gestão econômica da empresa e o orçamento, estruturar (desenho) o sistema de informação, realizar a integração com os *stakeholders* (acionistas, governo, fisco e auditoria externa). Assim, considera-se que haverá aumento de desempenho no cumprimento das funções da controladoria à medida que as IFRS agregarem recurso informacional de maior qualidade à área.

Figura 11 - Aspectos fundamentais do constructo das funções da controladoria

O constructo de desempenho das funções de controladoria consiste no quanto a controladoria tem agregado como qualidade no recurso informacional, com a implementação das normas internacionais, em relação à execução de suas funções. Esse processo está sendo realizado na ótica da autoavaliação. As variáveis para desempenho das funções de controladoria são: planejamento; orçamento; tributação; controle do processo de gestão; desempenho econômico; relatórios internos e externos; informação aos usuários externos e apoio à decisão e satisfação dos usuários internos (Anderson, 1944; Sathe, 1983; Colton, 2001; Almeida et al. *in* Catelli, 2001; Borinelli, 2001).

O questionário solicita ao respondente para que avalie o impacto nas funções da controladoria com a implementação do padrão IAS/IFRS (CPC), com escala que varia de 1 (baixo) a 6 (alto), caracterizadas no Quadro 12.

Variáveis	Objetivo	Enunciado	Referências
DFC_01	Analisar o impacto na função 'relação com os investidores'.	A informação utilizada na relação com os investidores foi impactada de forma positiva tanto qualitativa quanto quantitativamente.	Borinelli (2006)
DFC_02	Identificar indício de qualidade de informação para usuário interno.	A alta gestão passou a solicitar uma maior quantidade de relatórios específicos para as tomadas de decisões internas e externas.	Bianchi, Backes e Giongo (2005)
DFC_03	Avaliar impacto na função de planejamento e controle tributário.	A atividade de planejamento tributário passou a receber informação de maior qualidade sobre o controle dos eventos tributários.	Borinelli (2006)
DFC_04	Identificar impacto na qualidade do lucro no contexto econômico.	Com a modificação das normas financeiras, o lucro líquido passou a ter maior consistência, confiabilidade e maior proximidade do valor econômico.	Guerreiro (1989); Almeida, Parise e Pereira (2001); Catelli (2001)
DFC_05	Identificar o impacto na função de avaliação de desempenho.	A avaliação de desempenho e rentabilidade por área de responsabilidade e/ou por área de negócio aumentou o grau de confiabilidade.	Fiske (1940); Anderson (1944); Guerreiro (1989); Almeida, Parise e Pereira (2001); Catelli (2001)
DFC_06	Avaliar o impacto na função de análise de investimento.	Os relatórios de análise de investimento aumentaram o nível de qualidade informativa sobre o retorno econômico.	Fiske (1940); Anderson (1944); Guerreiro (1989); Almeida, Parise e Pereira (2001); Catelli (2001)
DFC_07	Identificar o impacto na qualidade da informação sobre a margem de lucro.	A margem de lucro passou a refletir maior consistência e confiabilidade.	Bianchi, Backes e Giongo (2005)
DFC_08	Identificar se houve impacto no processo de gestão.	A realização do orçamento, a execução, a sua análise e controle tornaram-se mais próximos dos objetivos dos usuários internos e externos.	Guerreiro (1989); Almeida, Parise e Pereira (2001);
DFC_09	Avaliar impacto na avaliação de recursos humanos.	A informação recebida para análise de desempenho dos colaboradores foi afetada positivamente.	Guerreiro (1989); Almeida, Parise e Pereira (2001);

Continua...

Continuação.

Variáveis	Objetivo	Enunciado	Referências
DFC_10	Identificar se a qualidade dos relatórios da controladoria foi afetada positivamente tanto para o usuário interno quanto externo.	A capacidade explicativa dos relatórios da controladoria foi afetada, alinhando interesses (internos e externos), e permitindo minimizar divergências informativas.	Borinelli (2006)
DFC_11	Identificar se a função controle do risco organizacional foi afetada positivamente.	O risco da organização passou a ser mais evidenciado e controlado.	De loo (2010); Socea (2010)
DFC_12	Avaliar se a função como gestora da informação foi afetada.	A estrutura de informação e de TI aumentou a qualidade na coordenação dos processos, no atendimento aos gestores e aos agentes externos.	Guerreiro (1989); Almeida, Parise e Pereira (2001); Martin (2002); Borinelli (2006)
DFC_13_CR	Avaliar se a função de controle patrimonial sofreu impacto positivo.	O nível de exigência de proteção e controle patrimonial foi reduzido.	Borinelli (2006)
DFC_14	Identificar impacto quanto à formatação da informação, de forma mais qualitativa.	Os relatórios financeiros para usuários internos e externos passaram a conter maior qualidade de informação, utilizando-se de uma maior quantidade de gráficos e indicadores.	Anderson (1944); Sathe (1983); Colton (2001)
DFC_15	Identificar se houve impactos quanto ao processo de gestão (planejamento, execução e controle).	O processo de gestão, controle, objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos nos planejamentos foram afetados positivamente pelas IAS/IFRS (CPC).	Guerreiro (1989); Almeida, Parise e Pereira (2001); Catelli (2001); Borinelli (2006)

Quadro 12 - Questionário ‘Bloco V’

Por fim, finalizou-se a elaboração do instrumento, propiciando o início do processo de aplicação da pesquisa e a análise dos resultados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O modelo teórico discutido neste estudo reflete duas características consideradas ao selecionar a ferramenta estatística: (a) presença de múltiplas inter-relações de dependência; (b) presença de variáveis latentes que não podem ser observadas diretamente. Assim, foram escolhidas as técnicas de análise multivariadas que consistem em estatística descritiva e em Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

Wysocki (2011) enfatiza que a Modelação de Equações Estruturais (MEE) é uma metodologia empírica que possui uma longa história nas ciências sociais e na economia. Esta técnica possui a característica de fornecer informações adicionais sobre as inter-relações e possíveis ligações causais entre as variáveis. Marôco (2010) infere que a MEE permite testar o ajustamento global de modelos, bem como a significância individual de parâmetros numa generalização teórica que unifica vários métodos de estatística multivariada. Tem-se a concepção de que um modelo ajusta-se convenientemente aos dados demonstrados, sendo a causalidade limitada apenas por assunção no modelo originalmente construído. O autor enfatiza que “nada, num modelo de equações estruturais, permite provar a existência destas condições de causalidade” (p. 07). Podemos demonstrar que o modelo suporta o raciocínio de uma associação, ou seja, de aproximação da realidade.

Conforme descrito anteriormente, as variáveis latentes serão obtidas por meio de análise fatorial, que permitirá que a variância em comum das respostas dadas pelos *controllers* seja sintetizada em uma variável quantitativa. Cada variável latente assumirá os valores do *escore* fatorial do respectivo valor extraído. Segundo Fávero et al. (2009), o *escore* fatorial resulta da multiplicação dos coeficientes” extraídos na AF “pelo valor das variáveis originais”.

O capítulo está dividido em evidenciação da amostra; na apresentação das estatísticas descritivas e análise estatística dos resultados. Após as referidas análises, realizar-se-á a validação ou rejeição das hipóteses, bem como a discussão dos resultados quanto ao estudo proposto.

4.1 População e Amostra

A Tabela 1 apresenta a descrição da população e amostra investigada.

Tabela 1 - População e amostra

Setor	Empresas			
	Quantidade da População	Percentual	Quantidade da amostra final	Percentual
Atacado	18	7,00%	4	3,81%
Autoindústria	4	1,56%	0	0,00%
Aviação	1	0,39%	0	0,00%
Bancos e Seguradoras	6	2,33%	6	5,71%
Bens de Capital	13	5,06%	2	1,90%
Bens de Consumo	25	9,73%	8	7,62%
Concessionários de Rodovias	3	1,17%	1	0,95%
Energia	19	7,39%	9	8,57%
Eletrônicos	4	1,56%	0	0,00%
Farmacêutico	6	2,33%	3	2,86%
Indústria da Construção	27	10,51%	8	7,62%
Mineração	6	2,33%	2	1,90%
Outros	7	2,72%	5	4,76%
Papel e Celulose	8	3,11%	4	3,81%
Produção Agropecuária	17	6,61%	7	6,67%
Químico e Petroquímico	11	4,28%	7	6,67%
Serviços	21	8,17%	8	7,62%
Siderurgia / metalurgia	12	4,67%	4	3,81%
Sucroalcooleiro	7	2,72%	4	3,81%
Telecomunicações	2	0,78%	2	1,90%
Têxtil	7	2,72%	3	2,86%
Transporte	5	1,95%	1	0,95%
Varejo	28	10,89%	17	16,19%
Total	257	100%	105	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Entretanto, em função de dados faltantes, seis empresas foram eliminadas, tendo como amostra final 99 empresas, das quais 29,29% são representadas por empresas de capital aberto.

4.2 Estatísticas descritivas

O primeiro bloco foi orientado para o uso das normas contábeis (IAS/IFRS/CPC) quanto à capacidade de gerar uso prospectivo. Este se circunscreve não ao uso preditivo da informação com efeito de uso estatístico, mas às características da informação que atendam ao planejamento e controle no uso interno do negócio. Isso pode levar ao desdobramento de antecipações de ações futuras da gestão. Tais características refletem o movimento do eixo da informação contábil exclusivamente a custo histórico para custo histórico e valor justo. Essa variável foi denominada de Informação Preditiva/prospectiva

Os contadores e *controllers* foram indagados quanto aos efeitos do uso da informação em IFRS que estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2- Frequência de resposta sobre o uso de informação preditiva

Ind.	6			5			4			3			2			1		
	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.
IP_01	31	31	31,3	33	33	64,6	19	19	83,8	11	11	94,9	2	2	97,0	3	3	100
IP_02	21	21	21,2	25	25	46,5	29	29	75,8	13	13	88,9	6	6	94,9	5	5	100
IP_03	17	17	17,2	35	35	52,5	30	30	82,8	10	10	92,9	3	3	96,0	4	4	100
IP_04	28	28	28,3	33	33	61,6	8	8	69,7	17	17	86,9	5	5	91,9	8	8	100
IP_05	27	27	27,3	40	40	67,7	12	12	79,8	12	12	91,9	2	2	93,9	6	6	100
IP_06	24	24	24,2	37	37	61,6	21	21	82,8	7	7	89,9	7	7	97,0	3	3	100
IP_07	10	10	10,1	6	6	16,2	28	28	44,4	22	22	66,7	16	16	82,8	17	17	100
IP_08	24	24	24,2	30	30	54,5	30	30	84,8	10	10	94,9	3	3	98,0	2	2	100
IP_09	21	21	21,2	24	24	45,5	33	33	78,8	13	13	91,9	5	5	97,0	3	3	100
IP_10	14	14	14,1	27	27	41,4	24	24	65,7	17	17	82,8	9	9	91,9	8	8	100

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Dentre os indicadores apontados quanto ao efeito do uso das IFRS na ótica prospectiva, em conformidade com o índice 4 na escala utilizada, os respondentes, em sua maioria, concordam que: (a) o uso da informação em IFRS aumenta a qualidade e a confiabilidade da informação financeira para o planejamento e controle orçamentário, 83,8%; (b) o valor justo é considerado nas discussões e decisões internas, 75,8%; (c) na prática, os relatórios financeiros possuem maior evidenciação das ações dos gestores, provocando reconhecimento antecipado pelo mercado, 82, 8%; (d) a aplicação do teste de *impairment* auxilia a gestão interna de ativos 69,7%; (e) o uso da informação por segmento é útil para o controle e análise da parcela de mercado 79,8%; (f) há preferência quanto ao uso da informação sobre ativos e passivos pela gestão, quando mensurados mais proximamente do valor e mercado, 82,0%; (g) os demonstrativos financeiros, no formato atual, aumentaram a capacidade de dimensionar a

análise de resultado de longo prazo, 84,8%; (h) comparada com a norma anterior, a IAS/IFRS (CPC) possui maior uso informativo para a decisão interna capaz de modificar o planejamento, 78,8%; e (i) o resultado abrangente aumenta a evidenciação de ganhos e perdas futuros. De outra forma, 55,60% dos respondentes discordaram que a informação de ganhos e perdas não é acurada com o uso das IAS/IFRS (CPC), porém utilizou-se de escala invertida. A Tabela 3 apresenta a frequência quanto à modificação do sistema de informação.

Tabela 3- Frequência de resposta relativa à modificação do sistema de informação

Ind.	6			5			4			3			2			1		
	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.
MSI_01	26	26,3	26,3	20	20,2	46,5	25	25,3	71,7	14	14,1	85,9	11	11,1	97,0	3	3,0	100
MSI_02	24	24,2	24,2	21	21,2	45,5	28	28,3	73,7	13	13,1	86,9	7	7,1	93,9	6	6,1	100
MSI_03	18	18,2	18,2	30	30,3	48,5	25	25,3	73,7	14	14,1	87,9	7	7,1	94,9	5	5,1	100
MSI_04	19	19,2	19,2	22	22,2	41,4	30	30,3	71,7	13	13,1	84,8	7	7,1	91,9	8	8,1	100
MSI_05	11	11,1	11,1	8	8,1	19,2	34	34,3	53,5	22	22,2	75,8	13	13,1	88,9	11	11,1	100
MSI_06	13	13,1	13,1	23	23,2	36,4	24	24,2	60,6	22	22,2	82,8	13	13,1	96,0	4	4,0	100

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Os resultados indicam a modificação do sistema de informação. Porém, ao mesmo tempo em que 71,7% concordam com o aumento da disponibilidade de informação de forma mais completa e tempestiva, 46,5% concordam com o aumento da quantidade de dados processados, porém, sem aumento de qualidade da informação para os usuários internos. Novamente, 60,6% concordaram com o aumento da disponibilidade de informação para as diferentes áreas funcionais de forma mais completa. Assim, as respostas não apontam uma coerência de forma conclusiva com a mudança na implementação da IAS/ IFRS.

Os resultados relativos ao aprendizado organizacional na aplicação das normas internacionais estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4- Frequência relativa quanto ao aprendizado organizacional

Ind.	6			5			4			3			2			1		
	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.
AO_01	36	36,4	36,4	26	26,3	62,6	19	19,2	81,8	11	11,1	92,9	5	5,1	98,0	2	2,0	100

Continua...

Continuação.

AO_02	10	10,1	10,1	28	28,3	38,4	26	26,3	64,6	19	19,2	83,8	11	11,1	94,9	5	5,1	100
AO_03	16	16,2	16,2	36	36,4	52,5	27	27,3	79,8	9	9,1	88,9	8	8,1	97,0	3	3,0	100
AO_04	26	26,3	26,3	27	27,3	53,5	23	23,2	76,8	11	11,1	87,9	7	7,1	94,9	5	5,1	100
AO_05	8	8,1	8,1	29	29,3	37,4	25	25,3	62,6	17	17,2	79,8	11	11,1	90,9	9	9,1	100
AO_06	30	30,3	30,3	31	31,3	61,6	25	25,3	86,9	8	8,1	94,9	3	3,0	98,0	2	2,0	100

Fonte: dados da pesquisa (2015)

O conjunto de dados indica que houve aprendizado organizacional por parte das empresas, implicando em aquisição, retenção, distribuição e interação dos conhecimentos com as áreas da organização por 86,9% dos respondentes. Em consonância com esta resposta, 81,8% concordam que as IFRS promoveram determinadas modificações que vão além de pequenas adaptações, levando a alterações na política contábil da empresa. A busca pela interação entre outras áreas da organização na aquisição e disponibilização do conhecimento é observada por 76,8%, além de 79,8% concordarem que houve um aumento da busca de aprendizado por outras áreas de conhecimento.

A Tabela 5 apresenta os resultados quanto à integração entre a contabilidade financeira e a gerencial, observando uma propensão em estabelecer que as questões identificam determinada integração entre a área gerencial e a financeira.

Tabela 5- Frequência relativa à integração

Ind.	6			5			4			3			2			1		
	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.
INT_01	39	39,4	39,4	30	30,3	69,7	19	19,2	88,9	5	5,1	93,9	2	2,0	96,0	4	4,0	100
INT_02	18	18,2	18,2	35	35,4	53,5	26	26,3	79,8	11	11,1	90,9	8	8,1	99,0	1	1,0	100
INT_03	24	24,2	24,2	30	30,3	54,5	29	29,3	83,8	8	8,1	91,9	5	5,1	97,0	3	3,0	100
INT_04	17	17,2	17,2	26	26,3	43,4	29	29,3	72,7	15	15,2	87,9	8	8,1	96,0	4	4,0	100
INT_05	43	43,4	43,4	38	38,4	81,8	9	9,1	90,9	5	5,1	96,0	1	1,0	97,0	3	3,0	100
INT_06	31	31,3	31,3	35	35,4	66,7	21	21,2	87,9	9	9,1	97,0	2	2,0	99,0	1	1,0	100
INT_07	7	7,1	7,1	9	9,1	16,2	27	27,3	43,4	20	20,2	63,6	17	17,2	80,8	19	19,2	100
INT_08	13	13,1	13,1	23	23,2	36,4	24	24,2	60,6	5	5,1	65,7	13	13,1	78,8	21	21,2	100
INT_09	23	23,2	23,2	24	24,2	47,5	23	23,2	70,7	7	7,1	77,8	7	7,1	84,8	15	15,2	100
INT_10	16	16,2	16,2	19	19,2	35,4	24	24,2	59,6	9	9,1	68,7	14	14,1	82,8	17	17,2	100
INT_11	43	43,4	43,4	29	29,3	72,7	12	12,1	84,8	6	6,1	90,9	5	5,1	96,0	4	4,0	100
INT_12	35	35,4	35,4	33	33,3	68,7	16	16,2	84,8	7	7,1	91,9	2	2,0	93,9	6	6,1	100

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Observou-se, dentre o total das respostas, que: (a) há uma concordância em 90,9% de que os itens do relatório gerencial e financeiro estão correlacionados; (b) a alta gestão utiliza, para a

avaliação do planejamento e do orçamento, a contabilidade financeira em 88,9%; (c) o auditor financeiro obtém informação do *controller* sobre questões relativas aos demonstrativos gerenciais e há um mútuo intercâmbio profissional entre a área de controladoria e contabilidade em 84,8% das respostas; (d) o custo de oportunidade é considerado como forma de avaliação de desempenho em 72,7%; e (e) há determinada harmonização entre os prazos de elaboração dos relatórios financeiros e gerenciais. A afirmativa de que há diferenças entre o lucro operacional da contabilidade financeira e os indicadores chaves de propósitos gerenciais, feita com o propósito de escala invertida, foi rejeitada pela maioria dos respondentes, 56,6%, indicando coerência com o objetivo da questão.

No que diz respeito ao impacto das IFRS nas funções da controladoria, mesmo não havendo um alto índice nos extremos, mas partindo do ponto de corte na escala de 4, observou-se que todas as respostas foram favoráveis. Isso inclui o indicador DFC_14 que possui escala reversa, condizendo com a resposta esperada, conforme ilustrado na Tabela 6.

Tabela 6- Frequência relativa ao desempenho das funções da controladoria

Ind.	6			5			4			3			2			1		
	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.
DFC_01	14	14,1	14,1	29	29,3	43,4	30	30,3	73,7	9	9,1	82,8	12	12,1	94,9	5	5,1	100
DFC_02	9	9,1	9,1	22	22,2	31,3	32	32,3	63,6	14	14,1	77,8	15	15,2	92,9	7	7,1	100
DFC_03	11	11,1	11,1	29	29,3	40,4	28	28,3	68,7	13	13,1	81,8	15	15,2	97,0	3	3,0	100
DFC_04	21	21,2	21,2	32	32,3	53,5	24	24,2	77,8	12	12,1	89,9	6	6,1	96,0	4	4,0	100
DFC_05	14	14,1	14,1	27	27,3	41,4	31	31,3	72,7	12	12,1	84,8	7	7,1	91,9	8	8,1	100
DFC_06	10	10,1	10,1	24	24,2	34,3	35	35,4	69,7	13	13,1	82,8	11	11,1	93,9	6	6,1	100
DFC_07	19	19,2	19,2	25	25,3	44,4	36	36,4	80,8	7	7,1	87,9	7	7,1	94,9	5	5,1	100
DFC_08	15	15,2	15,2	25	25,3	40,4	28	28,3	68,7	15	15,2	83,8	10	10,1	93,9	6	6,1	100
DFC_09	7	7,1	7,1	19	19,2	26,3	32	32,3	58,6	16	16,2	74,7	13	13,1	87,9	12	12,1	100
DFC_10	12	12,1	12,1	24	24,2	36,4	31	31,3	67,7	15	15,2	82,8	10	10,1	92,9	7	7,1	100
DFC_11	16	16,2	16,2	24	24,2	40,4	30	30,3	70,7	14	14,1	84,8	7	7,1	91,9	8	8,1	100
DFC_12	9	9,1	9,1	20	20,2	29,3	26	26,3	55,6	22	22,2	77,8	12	12,1	89,9	10	10,1	100
DFC_13	2	2,0	2,0	9	9,1	11,1	19	19,2	30,3	27	27,3	57,6	25	25,3	82,8	17	17,2	100
DFC_14	15	15,2	15,2	22	22,2	37,4	28	28,3	65,7	21	21,2	86,9	8	8,1	94,9	5	5,1	100
DFC_15	14	14,1	14,1	26	26,3	40,4	24	24,2	64,6	19	19,2	83,8	9	9,1	92,9	7	7,1	100
DFC_16	13	13,1	13,1	29	29,3	42,4	27	27,3	69,7	11	11,1	80,8	14	14,1	94,9	5	5,1	100

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Os impactos dessas variáveis são: (a) a margem de lucro passou a refletir maior consistência e confiabilidade, 80,8%; (b) o lucro líquido passou a ter maior consistência, confiabilidade e maior proximidade do valor econômico, 77,8%; (c) a informação utilizada na relação com os

investidores foi impactada positivamente tanto qualitativa quanto quantitativamente, 73,7%; (d) o aumento da confiabilidade quanto à análise de desempenho por área de negócio, 72,7%; (e) o risco da organização passou a ser mais evidenciado e controlado, 70,7%; f) os relatórios de análise de investimento aumentaram o nível de qualidade informativa sobre o retorno econômico, além do processo de gestão ter sido afetado positivamente, 69,7%; (g) o orçamento, sua análise e seu controle tornaram-se mais próximos dos objetivos internos e externos, 68,7%; (h) a capacidade explicativa dos relatórios foi afetada, alinhando interesses internos e externos e permitindo minimizar divergências informativas, 67,7%; (i) os relatórios financeiros, para a alta gestão, aumentaram a capacidade de influenciar a decisão interna, 65,7%; (j) os relatórios financeiros passaram a conter maior quantidade de gráficos e indicadores, o que auxilia no processo de análise, 64,6%; (k) a alta gestão passou a solicitar maior quantidade de relatórios específicos, 63,6%; (l) a informação para análise de desempenho dos colaboradores foi afetada positivamente, 58,6%; (m) a estrutura de informação e de TI aumentaram a qualidade dos processos ao servir aos usuários internos e externos, 55,6%; (n) e 30,3% dos respondentes concordam que o nível de exigência de proteção e controle patrimonial foi reduzido. Observa-se que este item constitui-se em escala reversa. Logo, contrariamente a 30,3%, 69,7% rejeitam esta concepção, ou seja, concordam de “forma inversa”, indicando que o nível de controle patrimonial não foi reduzido, podendo ter sido mantido ou, até mesmo, aumentado com as IFRS, o que se torna satisfatório para o trabalho. A participação das áreas no processo de implantação das IFRS é apresentada na Tabela 7.

Tabela 7 - Frequência das áreas que participaram da integração

Indicador	Participaram as áreas básicas de controladoria, contabilidade, sistema de informação (ou ainda engenharia ou produção)			Participaram, além das áreas básicas, a alta gestão (ou outra área diferente de engenharia e produção)			Não participou a área de sistemas de informação / TI		
	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.
QAPI	27	27,3	61,6	34	34,3	34,3	38	38,4	100,0

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Para o trabalho considerou-se três grupos diferentes de áreas que participaram da integração, com respaldo na revisão da literatura. O primeiro é constituído por empresas que integraram áreas que foram definidas como básicas na implantação; o segundo, por empresas que integraram áreas, além daquelas tidas como básicas; e, o terceiro, por empresas que não

consideraram o sistema de informação na implantação. Como áreas básicas foram definidas a controladoria, a contabilidade e o sistema de informação, além da engenharia ou produção, ou ainda, qualquer outra área que estivesse relacionada à atividade principal da empresa. Nesse sentido, foi possível detectar o alto índice de empresas que não envolveram a área de sistemas de informação. Observa-se que, para a utilização como variável de controle, a sua mensuração foi realizada com base na quantidade de áreas que participaram da integração e não pela diferenciação dos três grupos. Isso ocorreu em função do número de *dummies* como variável de controle que dificultaria ser discriminante.

O estudo também averiguou o tamanho da equipe que participou da implementação, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 - Tamanho da equipe de implantação das IFRS

A amostra indica que a maior representatividade foi da equipe que possuía até 5 pessoas, com 48,5%; a segunda maior, constitui-se na equipe de 6 a 10 pessoas, correspondendo a 26,3%. As demais equipes representam 25,2%.

Observou-se também participação de consultoria externa na implantação das IFRS, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2 - Contratação de consultoria / IFRS

As empresas apresentam uma divisão em que 49,5% contrataram consultoria, enquanto 50,5% não se utilizaram dessa assessoria.

O estudo também explorou a existência de áreas individualizadas de contabilidade financeira e gerencial, conforme o gráfico 3.

Gráfico 3 - Divisão de áreas 'gerencial e financeira'

Dentre as empresas pesquisadas, mais precisamente, 59,6% possuem áreas distintas de contabilidade gerencial e financeira.

Como havia sido esperada a existência de empresas que possuíam departamentos distintos de contabilidade gerencial e financeira, investigou-se a quantidade de profissionais que se dedicam a cada função. Conforme os respondentes, apenas em uma única empresa, em toda a amostra, não havia profissionais que desempenhavam funções na área gerencial.

Do total de colaboradores informados que estavam atuando na equipe dos departamentos, conforme o Gráfico 4, observou-se que 61,30% dos profissionais estavam lotados na contabilidade financeira, enquanto que 38,6% desenvolviam atividades na contabilidade gerencial.

Gráfico 4 - Divisão de pessoa por área de atuação

A classificação em relação ao porte da empresa constitui-se tanto de capital aberto quanto de capital fechado. Assim, buscando captar o maior número de empresas para a amostra, utilizou-se da classificação do BNDES, conforme Quadro 13.

Classificação	Receita Operacional Bruta (R\$)
Microempresa	Menor ou igual a 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que 2,4 milhões e menor ou igual a 16 milhões
Média empresa	Maior que 16 milhões e menor ou igual a 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que 90 milhões e menor ou igual a 300 milhões
Grande empresa	Maior que 300 milhões

Quadro 13 - Classificação quanto ao porte das empresas
Fonte: BNDES (2014)

Salienta-se que, para maior poder discriminativo, acrescentou-se um item, subdividindo em empresas com faturamento maior que R\$ 300 milhões e menor que um bilhão e empresas com faturamento acima de R\$ 1 bilhão, conforme Quadro 14.

Classificação	Receita Operacional Bruta (R\$)
Microempresa	Menor ou igual a 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que 2,4 milhões e menor ou igual a 16 milhões
Média empresa	Maior que 16 milhões e menor ou igual a 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que 90 milhões e menor ou igual a 300 milhões
Grande-empresa	Maior que 300 milhões e menor que 1 bilhão.
	Acima de um bilhão de reais.

Quadro 14 - Classificação quanto ao porte das empresas / modificado
Fonte: Adaptado BNDES (2014)

As empresas em sua maioria estão classificadas como "grande empresa", representando 87%. Somente 13% encontram-se no grupo "média-grande empresa". Dentre a classificação "grande empresa", 48,5% possui faturamento acima de R\$ 1 bilhão de reais, conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 - Classificação da amostra por porte da empresa

O porte da empresa pela quantidade de funcionários está apresentado no Gráfico 6 e na Tabela 8.

Gráfico 6 - Divisão da amostra por número de funcionários

Destaca-se as empresas que possuem acima de 500 funcionários, representando 83%, sendo que destas, as que encontram acima de 5000 funcionários representam 26,3% da amostra. (Tabela 8).

Tabela 8 - Frequência do porte da empresa pela quantidade de funcionários

Indicador	6			5			4			3			2			1		
	Acima de 5000 funcionários			Entre 1001 a 5000			Entre 501 a 1000			Entre 201 a 500			Entre 101 a 200			Até 100 funcionários		
	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.
QPF	26	26,3	26,3	34	34,3	60,6	23	23,2	83,8	9	9,1	92,9	4	4,0	97,0	3	3,0	100

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Empresas com até 100 funcionários representaram 3% da amostra; entre 101 a 200, 4%; de 201 a 500, 9,1%.

O período de existência da organização pode ser dimensionado no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Período de existência da organização

O tempo de existência do grupo empresarial da maior parte das empresas é superior a 50 anos, caracterizando 51% da amostra. As empresas com menor ou igual a 10 anos correspondem apenas 1%.

O tempo de existência das empresas averiguado encontra-se, em sua maioria, acima de 30 anos, correspondendo a 76,8%. Observa-se que, pouco acima da metade das empresas possuem mais de 50 anos, especificamente, 50,5% da amostra, conforme Tabela 9.

Tabela 9 - Frequência do período de tempo de existência da organização

Ind.	6			5			4			3			2			1		
	Acima de 50 anos			Maior que 40 e menor ou igual a 50			Maior que 30 e menor ou igual a 40			Maior que 20 e menor ou igual a 30			Maior que 10 e menor ou igual a 20			Menor ou igual a 10 anos.		
	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.	Freq.	%	% Ac.
TEE	50	50,5	50,5	15	15,2	65,7	11	11,1	76,8	9	9,1	85,9	13	13,1	99,0	1	1,0	100

Fonte: dados da pesquisa (2015)

As áreas de atuação dos respondentes são apresentadas no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Área de atuação dos respondentes

A maior parte dos respondentes, 74% são de profissionais relacionados diretamente ao objetivo do trabalho, *controllers* e contadores. A categoria “outros”, representada por 20% da amostra, está constituída por cargos intrinsecamente envolvidos, tais como diretor de planejamento, encarregado da contabilidade, analista contábil, gerente de contabilidade, dentre outros.

Como principal formação do *controller* evidenciada na amostra encontra-se a de contabilidade, representada por 83%. Diferentemente de áreas mais correlacionadas, como a economia e administração, encontra-se a participação do direito, em 1%, conforme Gráfico 9.

Gráfico 9 - Área de formação do *controller*

4.3 Resultados estatísticos do Modelo de Equações Estruturais

O objetivo desta seção é analisar e inter-relacionar as variáveis da pesquisa, tendo como técnica, anteriormente delineada, a Modelagem de Equações Estruturais de *Partial Least Squares Path Modeling* – MEE PLS – PM. Esta técnica permite comparar o quanto a teoria se ajusta aos dados empíricos (Hair et al., 2014). Para isso, a análise está fundamentada em duas etapas, sendo a primeira a avaliação do modelo de mensuração, e a segunda, a avaliação do modelo estrutural. A primeira avalia a confiabilidade e a validade do constructo. De outra forma, tanto a confiabilidade quanto a validade visam identificar a consistência interna do modelo, ou seja, a relação do constructo com seus indicadores. Em resumo, a primeira etapa avalia a sensibilidade em captar e medir as variáveis observáveis como forma de atribuir valores às variáveis não observáveis, isto é, as latentes representadas pelos constructos. A segunda etapa avalia a qualidade do modelo proposto, fornecendo informações sobre a sensibilidade das medidas apresentadas, tais como o coeficiente do R^2 e o nível de significância do *path coefficients*. De forma análoga, através de outros critérios, o modelo estrutural avalia a existência de consistência na relação e direção das variáveis latentes com as variáveis observáveis, buscando identificar o quanto os resultados sugerem a confirmação dos dados empíricos à teoria/conceitos (Hair et al., 2014).

4.3.1 Avaliação do modelo de mensuração

Hulland (1999, p. 198) aponta como relevantes três conjuntos gerais de considerações metodológicas para aplicação do PLS: (1) avaliação da confiabilidade e validade das medidas; (2) determinação da natureza adequada das relações entre as medidas e construções; e (3) a interpretação dos *path coefficients*, determinação da adequação do modelo e seleção de um modelo final do conjunto de alternativas disponíveis. Hair et al., (2014) sugerem o uso do G*Power para análise do poder estatístico do tamanho da amostra na estimação pelo PLS-PM. A análise foi efetuada por meio do software G*Power 3 (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007) e evidenciou que para uma amostra de 99 casos, com nível de significância de 5% e três preditores na parte mais complexa do modelo, tamanho do efeito médio ($R^2=13\%$), o poder estatístico será igual a 97, 24%, o que é superior ao valor mínimo recomendado (80%) por Hair et al., (2014), garantindo que erros do tipo I e II estejam dentro de valores aceitáveis.

Desse modo, pode-se afirmar que o erro do tipo II, calculado a partir da amostra em análise e do modelo utilizado, foi de 2,76%, valor bastante desejável para as pesquisas em ciências sociais. O erro do tipo I foi fixado em 5%, conforme nível de significância estabelecido para os testes estatísticos.

Assim, com a disponibilização dos dados após a coleta, realizou-se o tratamento das respostas para transformá-las em dados numéricos, permitindo o processamento através do *software SmartPLS* versão 3. Em relação à amostra, conforme descrito, das 105 respostas, foram úteis 99, sendo que as excluídas contavam com mais 15% do total de seus dados faltantes, prejudicando a análise. O APÊNDICE A – Mensuração do Modelo Original – apresenta o modelo completo de equações estruturais calculado no algoritmo *PLS*, tanto o original quanto os ajustados.

A primeira análise baseou-se na teoria de mensuração (Hair et al., 2014), na qual os critérios a serem avaliados para o presente modelo, reflexivo, compreendem: a análise das cargas fatoriais dos indicadores (variáveis de primeira ordem), bem como as suas variâncias médias extraídas (AVE), os respectivos índices de Confiabilidade Composta (CC) e a validade discriminante. Segundo Hair et al. (2014), o indicador de confiabilidade composta torna-se mais apropriado em virtude de que o *Alfa de Cronbachs* assume que todos os indicadores são igualmente confiáveis, porém o MEE – *PLS* prioriza a confiabilidade de forma individualizada. O Quadro 15 apresenta os indicadores desejáveis para os critérios do modelo.

Estatística	Descrição	Significado	Valor dequado	Fonte
Carga fatorial (<i>outer loadings</i>)	Relação entre o constructo e o indicador. Indicador de confiabilidade	Grau de aderência do indicador à variável latente, i.e., um meio de medir validade do constructo. Cargas baixas sugerem a retirada do modelo.	> 0,5 (mínimo); ≥ 0,708 (suficiente). Porém, um indicador entre 0,4 e 0,70 para ser removido faz-se necessário a análise em conjunto com a AVE, de forma que não haja prejuízo na validade de conteúdo.	Hair et al. (2014)

Continua...

Continuação.

AVE (<i>Average variance extracted</i>)	Variância Média Extraída. Medida de validade convergente.	Indica quanto da variância dos indicadores é explicada pela variável latente, ou seja, o constructo explica mais do que a variância dos seus indicadores. A AVE é equivalente à comunalidade do constructo.	VME $\geq 0,50$	Hair. et al. (2014)
CC	Confiabilidade Composta Medida de consistência interna.	Quanto maior o coeficiente, maior a confiabilidade de consistência interna.	CC ≤ 1 (intervalo), se $0,60 \leq CC \leq 0,70$, (aceitável), se $0,70 < CC \leq 0,90$ (satisfatório) CC $> 0,95$, são indesejáveis.	Hair. et al. (2014)
Validade Discriminante (<i>cross loadings</i>)	Validade	Refere-se à extensão no qual o constructo é verdadeiramente distinto, traduzindo o quanto ele é único e não relacionado por outros constructos. Os indicadores mostram maior poder de explicação na sua VL que nas outras do modelo.	Correlação entre variáveis latentes deve ser menor que a raiz quadrada da AVE.	Fornell e Larcker (1981)
R²	Coeficiente de determinação	Total da variância da variável dependente explicada por mudanças nas variáveis independentes.	2% - baixo; 13% - médio; 26% - alto. Valores sugeridos para as ciências sociais.	Cohen (1977)
Teste t de significância via bootstrap	Significância	A significância estatística avalia se a relação entre duas variáveis é verdadeira e se não se deve a evento aleatório ou erro.	Valor test t $> 1,96$, intervalo de confiança igual a 95%.	Hair et al. (2014)

Quadro 15 - Quadro de referência de indicadores – MEE

Fonte: Adaptado (Cintra, 2011)

Nesse sentido, considerando a avaliação dos resultados do modelo teórico original, as variáveis latentes ‘integração’ e ‘informação preditiva/prospectiva’, embora possuísem índices de alfa *Cronbachs* acima de 0,7, obtiveram índices de Variância Média Extraída (VME) de 0,413 e 0,473, abaixo do mínimo exigido de 50%.

Outro problema detectado refere-se ao Alfa de *Cronbach* da variável latente ‘modificação do Sistema de Informação – MSI’ que apresentou índice de 0,696, abaixo do mínimo exigido, 0.7. O critério de Validade Discriminante (Fornell & Larcker, 1981) não foi atendido para a

variável ‘integração – INT’. Além dessas limitações, observou-se que o critério de Confiabilidade Composta para a variável latente ‘Desempenho das Funções de Controladoria – DFC’, de 0,956 ficou no limite estabelecido por Hair et al. (2014), em que o índice superior a 0,95 é indesejável para modelos reflexivos.

Após o levantamento das impropriedades do modelo de mensuração, realizou-se a análise e exclusão das variáveis que apresentavam inconsistência diante do modelo. Inicialmente foram destacadas as variáveis com carga fatorial inferior a 0,40. Dentre elas, foi preservada a variável DC_13R que apresentou carga de -0,369. Embora a variável apresentasse índice inferior a 0,40, este indicador foi preservado em função de não prejudicar a validade de conteúdo, haja vista a sua importância para replicação da pesquisa. Os demais indicadores nesse parâmetro foram excluídos, conforme Tabela 10. As informações relativas ao modelo original estão descritas no APÊNDICE A-1.

Tabela 10 - Indicadores excluídos ‘Modelo original’

Indicadores	Variável Latente		
	IP	MSI	INT
IP_07	0,189		
MSI_05R		-0,254	
INT_07R			0,267
INT_09			0,072

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Após as análises e exclusões, gerou-se o modelo ajustado. O primeiro ponto levantado foi a análise da Variância Média Extraída (VME). Este quesito não se apresentou adequado, pois a variável latente, Nível de ‘Integração – INT’, evidenciou índice inferior a 0,5, representado por 0,488. Diante dessa limitação, os demais critérios não foram analisados, voltando-se para a análise das cargas fatoriais.

Assim, novamente voltou-se para a análise dos indicadores, excluindo o indicador INT_08 (0,450) que, embora estivesse superior a 0,40 apresentou-se inferior a 0,50 (Hair et al., 2014). Contrariamente, buscando não perder a Validade de Conteúdo, o indicador MSI_03 (0,473) foi preservado. Nesse sentido, após a exclusão da variável INT_08, foi gerado novo modelo, denominado de Modelo Ajustado 2. Os índices do segundo modelo de VME apresentaram-se adequados e estão evidenciados na Tabela 11 e mais detalhadamente no APÊNDICE A-3. Destaca-se que a Confiabilidade Composta da variável ‘Desempenho das Funções de

Controladoria’ apresentou-se no limiar de ruptura da aceitação do constructo para modelo reflexivo, porém com índices aceitáveis de VIF inferior a 10 (Gujarati, 2003). Dessa forma, justificou-se a aceitação da validade composta, conforme APÊNDICE A-3, corroborando o critério de confiabilidade composta para aceitação do constructo.

Tabela 11 – Variância Média Extraída, Confiabilidade Composta e *Alfa de Cronbachs* do Modelo ajustado 2

Variáveis Latentes	VME	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbachs
Aprendizado Organizacional – AO	0,634	0,912	0,884
Desempenho F. de Controladoria – DFC	0,611	0,956	0,942
Integração – INT	0,524	0,907	0,884
Informação Preditiva / Prospectiva – IP	0,523	0,907	0,885
Modificação do Sistema de Informação – MSI	0,618	0,886	0,832

Fonte: dados da pesquisa (2005)

Na sequência, após análise, observou-se que os dois critérios de validade discriminante foram atendidos. Este quesito significa o quanto há distinção entre os constructos pelo padrão empírico (Hair et al., 2014). O primeiro diz respeito ao critério de Fornell e Larcker (1981), no qual a raiz quadrada da VME deve apresentar-se superior a qualquer outra carga dos indicadores tanto na linha quanto na coluna de correlação com os demais constructos. Isso indica que a variância do constructo (variável latente) tem maior capacidade de explicação (individualmente) do que quando correlacionada aos demais constructos. O segundo critério denominado de *Cross Loading* (cargas cruzadas), exige que o indicador tenha maior carga fatorial no constructo ao qual pertence e menor na correlação com os demais constructos. Assim, constatou-se que os constructos apresentavam distinção entre eles, atendendo ao critério de Validade Discriminante, conforme Tabela 12.

Tabela 12 – Matriz de correlações Validade Discriminante ‘Modelo ajustado 2*

Variável latente	AO	DFC	INT	IP	MSI
Aprendizado Organizacional – AO	0,796				
Desempenho das F. Controladoria – DFC	0,692	0,782			
Integração – INT	0,663	0,555	0,724		
Informação Preditiva / Prospectiva	0,645	0,656	0,615	0,723	
Modificação Sistema de Informação -- MSI	0,685	0,714	0,589	0,614	0,786

Fonte: dados da pesquisa (2005);

*Critério de Fornell e Larcker (1981)

Conforme as análises, o modelo possui nível satisfatório de consistência e confiabilidade interna, validade convergente e discriminante e em condições de avaliação do modelo estrutural.

4.3.2 Avaliação do Modelo Estrutural

As relações de dependências estabelecidas que ligam os constructos no modelo conceitual e hipotético são constituídas pelo modelo estrutural. O MEE, com a utilização dos coeficientes estruturais, avalia as relações entre as variáveis por meio dos caminhos – os *path diagrams* – que mostram as relações entre os constructos, além de exibir as teorias de mensuração com suas setas entre indicadores e constructos (Hair et al., 2005).

Os coeficientes estruturais foram avaliados por meio do *software* SmartPLS 3. Os testes de hipótese de validação dos coeficientes de regressão (r) foram realizados por meio do Teste t de *Student*. Assim, utilizando-se uma quantidade de 99 casos com nível de significância de 5% e intervalo de confiança de 95%, o valor de t corresponde a aproximadamente 1,96. Para tanto, utilizou-se do procedimento de reamostragem *bootstrapping*, que consiste em um tipo de técnica de reamostragem aleatória em que os dados originais são repetidamente amostrados. Para o trabalho, utilizou-se de 1.000 reamostragens (Bido et al., 2009; Cintra, 2011). A Tabela 13 apresenta os resultados do teste t dos coeficientes estruturais.

Tabela 13 – Teste t dos coeficientes estruturais (path coefficients)

Relação entre as variáveis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	p Value	R ²
Aprendizado Organizacional => Integração	0,376	0,367	0,116	3,231	0,001	
Informação P./Prospectiva => Integração	0,271	0,272	0,094	2,871	0,004	
Modif. do Sistema de Informação => Integração	0,164	0,180	0,109	1,507	0,132	
Integração => Desemp. das F. de Controladoria	0,488	0,500	0,087	5,600	0,000	
<i>Variáveis de Controle</i>						
Faturamento => D. Funções Controladoria	-0,059	-0,064	0,087	0,677	0,499	
Q. Á. P. Implantação => D. F. Controladoria	0,254	0,255	0,084	3,024	0,003	
Q. Pessoal Financeira => D. F. Controladoria	-0,292	-0,293	0,146	2,003	0,045	
Q. Pessoal Gerencial => D. F. Controladoria	0,295	0,292	0,151	1,949	0,052	
<i>Variáveis Dependentes</i>						
Integração	0,513	0,536	0,081	6,311	0,000	0,513
Desempenho das Funções de Controladoria	0,376	0,415	0,079	4,780	0,000	0,376

Fonte: dados da pesquisa (2005)

Conforme Cohen (1977), o valor do R^2 para as ciências sociais de até 13%, é considerado de “baixo efeito”; superiores a 13%, como de “médio efeito”, e superiores a 26%, “grande efeito”.

Com base nas empresas pesquisadas, a variável nível de ‘Integração’ foi melhor explicada, primeiro pela variável independente ‘Aprendizado Organizacional – AO’, com estatística t de 3,231; segundo, pela variável Informação Preditiva/Prospectiva, estatística t de 2,871, sendo as duas de forma positiva e de forte influência. Por outro lado, a variável ‘Modificação do Sistema de Informação’ não atendeu ao parâmetro de significância para o modelo, indicando que há problemas com esta variável, cuja estatística t foi de 1,507. Estes resultados, exceto para a variável latente ‘MSI’ estão em conformidade com o referencial teórico levantado.

A variável ‘Desempenho das Funções da Controladoria’ apresentou-se, para a referida amostra, aderente e explicada pela variável independente ‘Integração’, com estatística t de 5,612, identificada como significativa e de forte relação positiva.

As variáveis de controle, com exceção do ‘Faturamento’ (utilizada como *proxy* de tamanho), foram significativas para o modelo, consideradas de forte relação. Destaque-se que a variável ‘Quantidade de Áreas que Participaram da Implementação – QAPI’, apresentou-se significativa e de forte relação positiva, com estatística t de 3,024. A variável ‘Quantidade de Pesssoal que Atuam na Área Gerencial – QPG’ apresentou-se como de forte relação positiva com estatística t de 1,949, porém com nível de significância de 10%. Todavia, a variável ‘Quantidade de Pessoal que Atuam na Área Financeira – QPF’ apresentou-se de relação negativa, com estatística t de 2,003, com nível de significância de 5%. Os resultados para estas duas variáveis (QPG e QPF) indicam um posicionamento coerente quando as funções da área de controladoria possuem papel predominantemente voltado para a área interna/gerencial, o que não se defende para este trabalho. Todavia, defende-se que a relação conceitual estabelecida é a de que as suas funções estão voltadas igualmente para ambas as áreas, gerencial e financeira, sem qualquer peso diferencial, dentre as suas funções. Por outro lado, há indícios – em virtude da quantidade de profissionais no exercício das atividades das áreas, gerencial e financeira –, de predominância de foco, ou seja, voltadas para a área gerencial.

Assim, pode-se inferir, com exceção do constructo representado pela variável latente ‘Modificação do Sistema de Informação – MSI’, que há significância do modelo estrutural.

4.3.3 Validação das Hipóteses

Diante dos dados apresentados anteriormente, desenvolve-se a conexão com as respectivas hipóteses de pesquisa:

H_{1a}: A informação preditiva (menos ênfase no passado / mais próxima do valor de mercado) está associada positiva e diretamente à integração.

Foi corroborada. Há indícios consistentes do uso da informação prospectiva na prática contábil, intensificada com o uso da informação no modelo em IAS/IFRS/CPC. Nesse sentido, observa-se que as grandes empresas, relativas à amostra, consideram as informações financeiras no modelo internacional de maior utilidade para o planejamento e controle orçamentário, considerando a informação do valor justo nas decisões internas da empresa. O teste de recuperabilidade de ativos, a informação por segmento, a preferência pelo uso da informação de valor de mercado dos ativos e passivos são fatores que se destacaram como consenso na prática contábil dessas organizações.

Embora o resultado abrangente esteja contemplado pelas empresas quanto ao uso e a maior capacidade de evidenciação de ganhos e perdas, há trabalhos que se utilizam de informação secundária, defendendo, estatisticamente, que não há aumento da capacidade de previsão dessa informação. Por outro lado, a elaboração do relatório por segmento obriga indiretamente o departamento contábil a trabalhar com outras informações ligadas proximamente a impactos futuros na organização, como a parcela de mercado, o volume de vendas e a margem de contribuição, que são consequências do tratamento gerencial da informação. Nesse sentido, o contador está munido de informação de maior conexão com a realidade do mercado e não exclusivamente a valor histórico. Assim, diante de um contexto de maior percepção das variáveis que influenciam o resultado econômico, podem-se dimensionar ações mais ativas e menos reativas, facilitadas pelo maior nível de integração entre a área gerencial e financeira.

H_{1b}: A informação preditiva / prospectiva (menos ênfase no passado / mais próxima do valor de mercado) está associada positiva e indiretamente ao desempenho das funções de controladoria.

Foi corroborada. Considerando que a área de controladoria utiliza-se de informações preditivas/prospectivas com menos ênfase no passado, com mais proximidade do valor de mercado e reconhecidas como influentes para o nível de integração das informações financeiras e gerenciais, esperava-se, igualmente, que houvesse influência indireta ao ‘Desempenho das funções da área de controladoria’. Isso pode ser explicitado por meio de informações relativas ao planejamento de curto e longo prazo, impacto das taxas de financiamento da empresa e dos clientes, influência do mercado sobre o valor de ativos, evidência de itens do balanço a valor justo, monitoramento do mercado, além de outras variáveis que possibilitam a obtenção e análise de resultado com maior proximidade ao valor de mercado. Portanto, os achados sugerem uma relação intrínseca, porém de associação indireta entre as funções da controladoria e os recursos informativos da contabilidade gerencial e financeira.

H_{2a}: A modificação do sistema de informação está associada positiva e diretamente à integração.

Não foi corroborada. Na análise descritiva da variável ‘Modificação do Sistema de Informação – MSI’, os indicadores denotaram que as empresas sofreram modificações no sistema de informação. Entretanto, ao mesmo tempo em que indicou a mudança, não deixou claro se ela proporcionou uma transformação substancial na estrutura do sistema capaz de impactar o usuário da informação. Os indicadores estão presentes na realidade das empresas, mas a sensibilidade do fenômeno percebido não foi suficiente para inferir a significância dessa modificação. Observa-se ainda que há baixa evidência empírica sobre o impacto no sistema de informação relativo à implementação das IAS/IFRS/CPC, ressaltando-se o trabalho de Boscov (2013), embora sem evidências para esta pesquisa.

H_{4a}: O aprendizado organizacional está associado positiva e diretamente à integração.

Foi corroborada. A teoria de aprendizado organizacional possibilita compreender os elementos que estão agindo positivamente no aprimoramento das funções e atribuições desenvolvidas pelas pessoas em seu ambiente. Dessa forma, os indicadores do constructo indicaram que houve a aquisição de conhecimento, distribuição da informação, interpretação e memória organizacional, além da inter-relação entre as áreas da organização na busca de informação, bem como a modificação e introdução de novos procedimentos. Portanto, há

fortes indícios, para a amostra utilizada, de que o processo de aprendizado organizacional com a implementação das normas internacionais está associado à prática contábil, promovendo a integração entre as abordagens gerencial e financeira. Além disso, destacou-se, preponderantemente, como alavanca deste processo. A reflexão sobre cada norma a ser implementada disparou o “gatilho” dos elementos de aprendizagem colocados diante de novas e diferentes situações de resposta na geração da informação contábil.

H_{4b}: O aprendizado organizacional está associado positiva e indiretamente ao desempenho das funções de controladoria.

Foi corroborada. As funções desenvolvidas pela área de controladoria são essencialmente relacionadas à informação financeira e gerencial, sendo que estas são complementares na elaboração do constructo do ‘Nível de “Integração – INT”’, além de serem desenvolvidas sob a égide da controladoria. Esperava-se, assim, neste trabalho, a influência indireta ao “Desempenho das funções da área de controladoria.” De outra forma, a aquisição do conhecimento, a alteração e implementação de novos processos, a distribuição de conhecimento e a interação entre as áreas podem ser identificadas individualmente em cada função da controladoria, de modo que esta relação pode ser esperada e evidenciada, o que foi percebido na análise do modelo.

H₅: A integração (entre a contabilidade gerencial e financeira) está associada positiva e diretamente com o desempenho das funções de Controladoria.

Foi corroborada. Os resultados do modelo, para esta amostra, indicam que há fortes indícios de associação entre o ‘Nível de Integração – INT’ da contabilidade gerencial e financeira com o ‘Desempenho das Funções de Controladoria’. A informação contábil, financeira e gerencial, são recursos essenciais ao desenvolvimento das funções da controladoria. Diante deste recurso, a controladoria gerencia e distribui informação aos usuários, interno e externo. De outra forma, a contabilidade, como ferramenta da controladoria, ao fornecer informação com maior nível de integração, impactou positivamente, conforme os achados da amostra, as funções desenvolvidas pela controladoria. As informações contábeis com maior nível de integração demonstraram-se importantes para o planejamento e orçamento, elaboração de relatórios internos e demonstrativos contábeis, análise de investimentos, compreensão e análise do resultado econômico com a utilização do valor justo.

O Quadro 16 apresenta o resumo da validação das hipóteses, o efeito e nível de significância.

Hipóteses	Efeito	Resultado	Nível de Significância
H₁ : A informação preditiva/prospectiva (menos ênfase no passado e mais próxima do valor de mercado) está associada positiva e diretamente à integração.	(+) 0,271	Validada	$p < 0,01$
H_{1a} : A informação preditiva/prospectiva (menos ênfase no passado e mais próxima do valor de mercado) está associada positiva e indiretamente ao desempenho das funções da controladoria.	(+) 0,132	Validada	$p < 0,05$
H₂ : A modificação do sistema de informação está associada positiva e diretamente à integração.	0,164	Invalidada	$p > 0,10$
H_{2a} : A Modificação do Sistema de Informação está associada positiva e indiretamente à Integração.	0,080	Invalidada	$p > 0,10$
H₃ : O Aprendizado Organizacional está associado positiva e diretamente à integração.	(+) 0,376	Validada	$p < 0,01$
H_{3a} : O Aprendizado Organizacional está associado positiva e indiretamente ao desempenho das funções da controladoria	(+) 0,183	Validada	$p < 0,01$
H₄ : A Integração (entre a contabilidade gerencial e financeira) está associada positiva e diretamente com o desempenho das funções de controladoria.	(+) 0,489	Validada	$p < 0,01$
Variáveis de Controle => D. Funções da Controladoria			
Faturamento / Tamanho da empresa	Sem efeito		$p > 0,10$
Quantidade de Áreas que Participaram da Integração	(+) 0,254		$p < 0,01$
Quantidade de Profissional da Área Financeira	(-) 0,292		$p < 0,05$
Quantidade de Profissional da Área Gerencial	(+) 0,295		$p < 0,10$

Quadro 16 - Quadro de avaliação das hipóteses

Fonte: dados da pesquisa (2005)

4.3.4 Discussões dos resultados

A ênfase dada por Kaplan (1987) sobre a subserviência da contabilidade gerencial à financeira suscita reflexões apresentando, de certa forma, um caráter dissociativo. Por outro lado, a revisão da literatura e os resultados sinalizam que há oportunidades de ambas as vertentes, com maior aproximação entre elas, no sentido de contribuírem com informações de maior qualidade.

4.3.4.1 Informações preditivas/prospectivas

A H₁ buscou evidências que sugerissem que a contabilidade financeira, com informações de menor cunho objetivo e maior capacidade prospectiva, estivesse atendendo mais amplamente a necessidade dos seus usuários. Assim, os resultados da pesquisa apontam indícios de que o padrão IFRS aumenta o uso das informações financeiras aos usuários internos quanto à qualidade e à confiabilidade na ótica prospectiva da informação, em que está inserida a influência do planejamento e do orçamento. A utilidade do planejamento refere-se à característica essencial das funções do usuário interno (Mia e Chenhall, 1994; Garrison, Noreen e Brewer, 2007). Denota-se que as empresas que utilizam planejamento e orçamento, consequentemente utilizam-se também de modelos de avaliação, gerando novas informações quanto ao ciclo da gestão (planejamento, execução e controle), envolvendo, ainda, a avaliação de desempenho. Essas informações são inter-relacionadas e encontram-se alinhadas com as evidências de Joseph et al. (1996, p. 82-83) quanto à visão de contadores gerenciais sobre as implicações dos demonstrativos financeiros, fluxos de caixa e estratégias, informações financeiras e não financeiras e desvio de previsões.

A influência (fator indicador) da variável “discussões do valor justo” nas decisões internas da empresa considera que as informações das empresas estão se aproximando da realidade de mercado, mesmo que não sejam a expressão mais apropriada do valor econômico. Nesse sentido, Barlev e Haddad (2003) destacaram, como consequência do impacto do valor justo na gestão das empresas, a atenção dos acionistas, que se fez atraída para a análise da eficiência de como os gestores estão utilizando os seus bens e protegendo o valor de seu patrimônio, tornando mais clara a responsabilidade dos gestores na variação de valor dos ativos.

A informação por segmento considera a influência na forma de controle e análise da parcela de mercado. Essa visão constitui uma consequência natural de posicionamento, pois há uma gama de informação sobre o negócio a ser evidenciada, incluindo regiões geográficas e medidas de lucratividade. Logo, tais informações, em maior extensão, são usadas primeiramente em favor da ótica interna, podendo auxiliar no desenvolvimento de novas oportunidades de mercado. Assim, há de se esperar que a utilização de informações gerenciais conciliadas, juntamente com a contabilidade financeira, levaria a uma melhor capacidade de projeções e aumento do poder de negociação (Boskov, 2009).

Uma característica da gestão relacionada ao planejamento constitui-se na visão de longo prazo. Conforme os achados, foi percebida a influência desta variável como característica dos relatórios financeiros (demonstrativos contábeis) atuais. Essa relação apresenta-se positiva na ótica de maior nível de integração entre a contabilidade gerencial e financeira, haja vista a análise de longo prazo envolver aspectos mais subjetivos e prospectivos da gestão (IAS 36; IFRS 8), voltados para a contabilidade gerencial (Bromwich, 2005).

Outro fator levantado consiste no formato atual dos demonstrativos financeiros com características potenciais de promover alterações do âmbito gerencial, relativas ao planejamento. Isso sugere que as informações financeiras possuem maior qualidade do que no modelo anterior e estão aderentes ao processo de gestão (Cohen & Karatzimas, 2013; Papadatos & Bellas, 2011).

Em conformidade com os resultados dos indicadores do modelo, considerou-se a influência de maior *disclosure* da gestão através dos relatórios, provocando reconhecimento antecipado pelo mercado. Dessa forma, os achados sugerem que os profissionais das organizações pesquisadas da área contábil/controladoria estão conscientes dos efeitos econômicos das informações em relação à criação e destruição de riqueza, caracterizados pelo valor econômico das escolhas realizadas pela organização (Balev & Haddad, 2003). Entretanto, há a necessidade de maior evidenciação sobre esses impactos, não obstante as empresas passarem a considerar o teste de recuperabilidade na gestão de seus ativos e o valor justo sobre análise dos resultados (Barlev e Haddad, 2003). Todavia, é preciso aprofundar em como as empresas estão realizando este processo, tendo em vista a existência de pesquisa que aponta a divulgação incompleta de demonstrativos de *impairment* evidenciadas nas notas explicativas (Souza, Borba & Zandonai, 2011).

Outro ponto levantado na composição dos fatores refere-se à preferência do uso da informação pela gestão quando mensurado mais proximamente ao valor de mercado. Este achado está aderente aos conceitos da contabilidade gerencial e da relevância contábil, podendo influenciar decisões quanto ao futuro da organização (Maher, 2001; Lebas, 1995). Nesta relação, encontra-se o resultado abrangente como elemento que auxilia a identificação tempestiva dos efeitos de variáveis econômicas no resultado, tendo sido considerado como indicador nos achados da pesquisa. Destaca-se que os efeitos capturados pelo resultado abrangente foram inseridos em função de que, em conformidade com a revisão da literatura,

há apoio às evidências empíricas desse relatório (Biddle & Choi, 2006), embora haja pesquisa que indique evidências discordantes (Subramanyam e Trezevant, 1999).

Portanto, para a amostra pesquisada e influências levantadas, os demonstrativos contábeis em IAS/IFRS/CPC possuem propriedades mais próximas ao valor de mercado, com característica prospectiva, reconhecendo mais tempestivamente ganhos e perdas econômicas. Os demonstrativos contábeis refletem maior proximidade com os valores econômicos para a decisão interna e influenciam positivamente o nível de integração entre a contabilidade gerencial e financeira (*Path Coefficient* = 0,271; $p < 0,01$).

4.3.4.2 Aprendizado Organizacional

O aprendizado organizacional consiste em adquirir, interpretar, distribuir e gerar memória organizacional. Os indicadores do modelo sugerem que o uso das IFRS vai além de pequenas adaptações, gerando mudanças na política contábil da empresa, concernente ao aprendizado organizacional. Para Senge (1990), o *loop learning* é interpretado como *adaptive learning*, o *double loop learning*, como *generative learning*.

Observa-se ainda, como influência no aprendizado organizacional, o aumento de horas de treinamento na área contábil e/ou controladoria por colaborador. Isso significa que ocorreu o intercâmbio de experiências através da interatividade dos colaboradores, proporcionando a geração de conhecimento tácito (Nonaka, 1994). Salienta-se ainda que as organizações formaram ‘equipe multifuncional’; que também, em função da sua interatividade (Marsick & Watkins, 2003), contribui para a geração de conhecimento tanto tácito (Nonaka, 1994) como explícito. A pesquisa corrobora, em seus limites, os resultados de Boscov (2013, p. 185), indicando que em todas as empresas pesquisadas foram realizados treinamentos para os funcionários e a disseminação do conhecimento.

Outro fator relativo à influência dos indicadores do constructo, refere-se à alteração de modelos internos relativos à análise de investimento, aprimorando a forma de associar, interpretar e dimensionar o negócio. Este resultado está alinhado aos achados de Boscov (2013, p. 166), esclarecendo que informações sobre fluxo de caixa são utilizadas para realizar o *test de impairment*, ao mesmo tempo em que podem ser úteis para decisão de desinvestimento (p. 177). Logo, pode-se inferir, igualmente, como fator também importante para análise de investimento.

A pesquisa também identificou a influência relativa ao aumento de busca de aprendizado por outras áreas de conhecimento, interagindo informações com a atividade empresarial. Ainda corroborando Boscov (2013, p. 158), observou-se, na implementação da empresa pesquisada, com base na fala do entrevistado, que foi necessária a ampliação do entendimento do negócio e de assuntos não diretamente relacionados com a contabilidade, interagindo como outras áreas de conhecimento.

Outro fator de influência condiz com o uso das IFRS na aquisição de novos conhecimentos (contábeis e do negócio), na sua retenção (por meio do uso de novos procedimentos), na sua distribuição (por relatórios), bem como na sua interação com as áreas da empresa. Novamente em conformidade com os achados de Boscov (2013, p. 182), verificou-se que a área contábil, com a implementação das IFRS, necessitou ampliar seu relacionamento e interação com outras áreas de conhecimento para gerar informações aos usuários. Além disso, há a necessidade de interação e distribuição de conhecimento.

Diante do exposto, denota-se que a implementação das IFRS nas empresas constituiu-se em diversos “mini-laboratórios” de aprendizado contábil, que se estenderam pela revisão de conceitos, procedimentos, análises de relatórios e relações teóricas multidisciplinares, relacionadas à mensuração de valor contábil e econômico para as organizações. Esta experiência, para a amostra pesquisada, refletiu aprendizado organizacional com a implementação das IFRS, associada à integração (*Path Coefficient* = 0,376; $p < 0,01$).

4.3.4.3 Modificação do Sistema de Informação

Embora tenha obtido carga fatorial alta, a ‘Modificação do sistema de informação (MSI)’ não convergiu como as demais variáveis latentes. Na análise descritiva da variável MSI, os resultados indicaram que houve modificações no sistema de informação, porém de forma ambígua. Observa-se que 71,7 concordam com o aumento da disponibilidade da informação de forma mais completa e tempestiva; diferentemente, em outro indicador 61% concorda que houve aumento de dados processados, porém sem aumentar a qualidade da informação para os usuários internos. Assim, ao mesmo tempo em que indicavam a mudança, não ficou claro se ela proporcionou uma transformação substancial na estrutura do sistema, capaz de impactar

o usuário da informação. Os indicadores estão presentes na realidade das empresas, mas a captura do fenômeno não foi suficiente para inferir a significância dessa modificação.

Dentre as possíveis justificativas, considera-se: i) não houve tempo para sedimentação da prática da informação em IAS/IFRS/CPC, por se tratar de um processo de quatro anos, limitando o processo de integração da informação; ii) as empresas trabalham em sua maioria em sistema *dual* que, por sua vez, possuem limitações no desenvolvimento e uso de informações que atendam à prática de informação integrada; iii) falha no desenvolvimento de indicadores e avaliação do pré-teste. Assim, esse tema deve ser objeto de maiores investigações, tendo em vista que se trata da estrutura de sistematização das diferentes informações nas duas amplitudes (gerencial e financeira). Portanto, este constructo foi inadequado à teoria, rejeitando a sua inclusão no modelo (*Path Coefficient* = 0,164; $p > 0,10$).

4.3.4.4 Nível de Integração entre a contabilidade gerencial e financeira

A revisão da literatura tem tangenciado a maior integração entre a contabilidade gerencial e financeira (Gilio, 2010; Weißenberger e Angelkort 2011). Uma dessas justificativas é dada em função de que a contabilidade financeira tem sido percebida de forma mais útil ao processo decisório (Weißenberger & Angelkort 2011). Com base essencial na estrutura de indicadores do constructo nível de 'Integração', utilizou-se do estudo de Weißenberger e Angelkort (2011), aplicado na pesquisa. Nesse sentido, foram percebidas determinadas influências relatadas na sequência, corroborando os resultados.

Os achados sugerem a influência da informação na alta gestão, pois esta tem utilizado dos demonstrativos contábeis como mecanismo de avaliação do planejamento e orçamento. Como preceituado pela contabilidade gerencial, a avaliação ocorre com base no que foi realizado. Este processo sugere que o gestor trabalha simultaneamente com informações financeiras e gerenciais, haja vista que o planejamento e orçamento são ferramentas, inicialmente, de uso gerencial (Mia e Chenhall, 1994; Garrison, Noreen e Brewer, 2007; Parisi, & Megliorini, 2010).

Outro fator refere-se à influência do indicador do constructo no alinhamento de propósitos entre os acionistas, que possuem controle jurídico, e os gerentes. Percebem-se dois pontos: um constitui o fato de que o controle jurídico irá se pautar, principalmente, pelas informações

financeiras, pelo que elas representam, pelo executado e, ainda, pelo que foi autorizado inicialmente; o outro refere-se ao controle gerencial que, mesmo com capacidade mais ampla de informação, irá desenvolver suas atividades em função do que foi previamente planejado e aprovado pelo controle jurídico. Logo, denota-se que as informações (financeira e gerencial) devem ser produzidas com graus de simetria mais adequados na atribuição e controle das responsabilidades (Garrison, Noreen e Brewer, 2007).

Ademais, defende-se que a harmonização dos relatórios financeiros e gerenciais, embora tenha influência, pode não ser conclusiva no indicativo de “quanto menor, melhor” para todas as organizações. Considera-se que há outras características envolvidas quanto ao formato não exclusivo da proximidade com a DRE e dos prazos, mas na profundidade dos relatórios para cada empresa. Nesse sentido, não se fez a opção por indicarem a influência de índices de prazo e quantidade, mas por delinear pelo desenvolvimento da atividade profissional o quanto para aquela empresa é tido como harmonizado. Assim, nesse aspecto, o questionário tornou-se distinto do questionário de Weißenberger e Angelkort (2011).

O custo de oportunidade, bem como outras formas de avaliação de receita e desempenho utilizados, foi percebido pelos respondentes como tendo influência no nível de integração. Esse entendimento desdobra condições necessárias de planejamento e, posteriormente, de avaliação e controle. O uso de custo de oportunidade inserido no questionário (Weißenberger & Angelkort, 2011) constitui capacidade de traduzir variáveis do cenário empresarial em constante modificação (Catelli, 2011), devendo ser consideradas na decisão do administrador (Garrison, Noreen e Brewer, 2007). Assim, o decisor se pauta na escolha de decisões que mitigam o risco e mantém a organização contextualizada na visão econômica de retorno. Outro fator que representa a aderência ao nível de receita esperada, a ser monitorada, refere-se ao relatório de demonstração por segmento, IFRS 8. Essas variáveis são desdobramentos de informações e procedimentos voltados à contabilidade gerencial e financeira.

A influência da intensidade com que os itens do relatório gerenciais se aproximam dos itens da DRE está suportada pela dedução de que o fim último do administrador constitui-se no lucro e na qualidade do lucro gerado. Novamente se remete à análise de desempenho que, conforme a literatura, se desdobra em financeiras e não financeiras (Maher, 2001). O tópico se restringe às medidas financeiras, e estas, quanto mais se aproximam os itens dos relatórios gerenciais com os da DRE, menor representam a distância entre as duas abordagens, pois

estão refletindo, em síntese, os mesmos eventos. De forma similar, o lucro operacional, quando compreendido em conformidade com a ótica gerencial da empresa, também em síntese, reflete mais proximamente o mesmo resultado utilizado na geração de indicadores; quanto maior for a aproximação e a geração de um único número, melhor será a qualidade da comparação (Garrison, Noreen e Brewer, 2007).

Ainda, como fator influente, há a capacidade do sistema de TI em responder à demanda de informações, disponibilizando relatórios de gestão e demonstrações consolidadas para fins de tomada de decisão e controle (Taipaleenmäki & Ikäheimo, 2013). Embora concorde com este entendimento, não foi possível identificar fatores mais conclusivos.

Outro fator influente refere-se às características organizacionais em que há a participação dos profissionais no intercâmbio entre as áreas de conhecimento, especificamente entre a área de controladoria e contabilidade. Marsick e Watkins (2003) apontam como forma das empresas superarem limitações a capacidade das pessoas trabalharem conjuntamente, de maneira colaborativa e agindo coesivamente em suas atividades. Essas influências se apresentaram bastante evidenciadas pela estatística descritiva.

Percebeu-se ainda a influência do procedimento do auditor financeiro em obter informação do *controller* sobre questões relativas aos demonstrativos gerenciais. Essa atitude tem se tornado uma prática no atual contexto das IFRS, pois ao se auditar o relatório por segmento (IFRS 8), por exemplo, poderá haver informações gerenciais que necessitem de maior esclarecimento. Nesse sentido, este fator é visto de forma positiva, pois além gerar a informação, esta se torna ainda mais confiável.

Dessa forma, diante dos achados, há indícios de maior integração entre a contabilidade gerencial e financeira, considerando a amostra e suas particularidades, e encontram-se associadas ao ‘Desempenho das Funções da Controladoria – DFC’ (*Path Coefficient* = 0,488; $R^2 = 0,513$; $p < 0,01$).

4.3.4.5 Desempenho das funções da controladoria

Conforme delineado pela literatura, cabe citar algumas áreas que são de responsabilidade da controladoria: a área financeira e gerencial, relação com os investidores, gestão da informação,

tributária e proteção de ativos, além da assessoria à alta gestão. Torna-se presumível que a relação com os investidores fosse afetada, haja vista mudanças na base de cálculo das ações. Nesse sentido, corrobora-se a pesquisa de Boscov (2013, p. 183), esclarecendo que os investidores passaram a compreender mais os procedimentos contábeis em razão do impacto das normas internacionais no resultado. Além disso, a área de controladoria se envolveu na explicação das mudanças aos profissionais da área de relações com os investidores (p. 98).

As IFRS apresentam em seu conjunto normativo, embora haja opiniões discordantes, possibilidades de informação com qualidade superior ao padrão doméstico de cada país. Em consonância com esta realidade, há de se esperar influências quanto ao aumento do volume de solicitação de informações pela alta gestão para a tomada de decisão. Nesse sentido, em consonância com Boscov (2013, p. 96), observou-se que no grupo pesquisado CCR, sempre que havia uma ideia da administração em adquirir um novo negócio, a controladoria era chamada para atuar no seu processo de precificação.

Outro indicador visto como influente é a identificação de impacto positivo na atividade de planejamento tributário, passando a receber informação de maior qualidade sobre o controle dos eventos tributários. Diferentemente, Boscov (2013, p. 99) encontra evidências do uso de duas contabilidades, uma societária e outra, fiscal. Isso ocorreu com a introdução do Regime Tributário de Transição – RTT (Lei 11.941/2009), que serviu para regular a transição tributária com a implementação das IFRS. Denota-se que tenha havido impactos nesse sentido, todavia há a necessidade de se realizar pesquisas que aprofundem sobre esse enfoque.

Em relação ao fator influência do lucro líquido na consistência, confiabilidade e maior proximidade do valor econômico, percebeu-se influência positiva. Verificam-se alterações significativas na depreciação em função da realização do *test de impairment* ou a perda de recuperabilidade do intangível e também a transferência de bens do ativo imobilizado para o grupo do disponível para venda, cessando a depreciação que interfere no lucro líquido, além de outros impactos. Podem ser acrescentados, ainda, dentre outros efeitos, os de “marcação a mercado” de títulos que afetam também o lucro líquido. De forma relacional, pode-se citar, ainda, a captura da influência positiva na margem de lucro, justificada por impactos quanto a sua consistência e confiabilidade, além das particularidades diversas das atividades econômicas.

Tendo em vista a influência de desempenho (e rentabilidade) por área de responsabilidade (e/ou por área de negócio) em relação ao grau de confiabilidade, há de se considerar que a norma sobre teste de recuperabilidade IAS 36 (Mackenzie et al., 2013), quando aplicada, restringe-se ao menor grupo de ativos para o qual a entidade possui fluxos de caixa identificáveis, denominada de “unidade geradora de caixa”. Assim, empresas com áreas de responsabilidades e de negócio específicas, sofreram esta interferência em sua estrutura organizacional. Para fins de exemplificação, há empresas, como o setor de concessões inseridas na forma da ICPC 01 (IFRIC 12), que esclarecem que o concedente controle ou regulamente sobre a identificação dos serviços ao concessionário, especificando os ativos a serem utilizados, a quem e a que preço; além da informação que controla qualquer participação residual no final. Neste formato, fica evidenciado que há impactos relativos ao controle e ao desempenho por áreas de negócios específicas, porém pondera-se que a sua maior intensidade está relacionada à atividade de cada empresa.

Na ótica da influência do relatório de análise de investimento, observou-se a influência positiva, no sentido de que os demonstrativos contábeis permitiram aumentar o nível de qualidade informativa sobre o retorno econômico. No que diz respeito à realização de orçamento, execução e análise, buscando identificar se os controles se tornaram mais próximos dos objetivos dos usuários internos e externos, percebeu-se a influência positiva. Acredita-se que este processo de planejamento e controle encontrava-se inserido anteriormente, constituindo-se em continuidade e aprimoramento feito pelas empresas. Em consequência das IFRS, considera-se que os efeitos das variáveis econômicas tornaram-se mais explícitos, identificando a capacidade de geração de riqueza inter-relacionada com o valor justo, o teste de recuperabilidade, o relatório por segmento e outros desdobramentos em favor da identificação e controle da geração de valor. Ainda, corroborando os achados de Boscov (2013, p. 106), a empresa CCR, diante da implementação das IFRS, considerou que é de extrema necessidade que os valores utilizados no planejamento dos investimentos sejam bastante próximos aos realizados. De forma complementar, há a influência de que os demonstrativos contábeis passaram a conter maior qualidade aos usuários internos, quantidade de gráficos, bem como de indicadores contidos no relatório por segmento para análise de desempenho global do negócio.

A influência na análise de desempenho dos colaboradores também foi afetada positivamente, na medida em que ocorreu maior clareza na identificação das responsabilidades, vinculadas

aos mecanismos de controle e incentivos definidos por cada organização. Além disso, a IAS 19 (CPC 33) direciona o procedimento de controle dos benefícios, porém o equilíbrio esperado de retorno dos funcionários, conforme mencionado, constitui critérios específicos de cada organização.

O risco apresenta relação, normalmente, com taxas de juros e mercado de capitais. Observa-se, por outro lado, que as normas contábeis têm se pautado em promover a minimização do risco de forma mais ampla. O valor justo, IFRS 13 (CPC 46), impõe três níveis de hierarquia a serem observados rigorosamente na mensuração de seu valor, permitindo contextualizar e minimizar os possíveis erros de mensuração. As IAS 36 (CPC 01), que tratam do teste de recuperabilidade, impõem critérios na escolha da taxa de juros que reflitam os riscos específicos do ativo. Passivos e ativos contingentes, IAS 37 (CPC 25), que inclui o reconhecimento de passivo, deve atender a determinados critérios, como obrigação presente, de evento passado, saída provável de recursos que incorporam benefícios econômicos e estimativa confiável da obrigação. Em relação ao reconhecimento de ativo intangível gerado internamente, deve-se respeitar determinadas restrições. Os custos incorridos na fase de pesquisa não são reconhecidos como ativos, mas como despesa. Nas concessões, os níveis de investimento e de retorno, bem como o controle dos ativos são claramente definidos. Instrumentos financeiros estão mais aderentes às volatilidades do mercado, dentre outros fatores que levam a compreender e identificar mais amplamente os riscos envolvidos. Dessa forma, percebe-se que as IFRS apresentam-se, de certa forma, bastante alinhadas na identificação dos riscos do próprio negócio.

A revisão da literatura tem chamado a atenção quanto a estrutura de informação e de TI no ambiente das IFRS. Taipaleenmäki e Ikäheimo (2013, p. 343) inferem que o desenvolvimento das IFRS ocorreu como uma consequência da TI que pôde facilitar, catalisar, motivar, ou mesmo permitir a convergência no domínio técnico, tecnológico, organizacional e comportamental. Nessa linha, a publicação da empresa de consultoria, KPMG (2008), observou como consequência da implementação das IFRS, a criação de novos dados, cálculos e relatórios, levando à necessidade de modificar e implementar mudanças no sistema de informação. Boscov (2013, p. 174), como achado em uma das empresas pesquisadas, identificou o uso do sistema integrado no ambiente de implantação das IFRS. Por outro lado, há de se ponderar, conforme já discutido, que a variável ‘Modificação do Sistema de Informação – MSI’ não capturou efeitos significativos.

As funções da controladoria relativas ao processo de gestão, controle, objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos nos planejamentos são percebidos como fator de influências positivas com a implementação das IFRS. Nesse âmbito, uma das principais bases está caracterizada pela IFRS 8 (CPC 22). A sua inserção exige a apresentação no foco gerencial, que inclui, dentre outras, informações sobre projeções de vendas nos mercados locais e externos, variações nos preços de *commodities* e planejamento de importações e exportações. Isso desencadeia uma maior interação entre os diversos setores, buscando informações que, em última análise, são realimentadas no próprio processo, não somente para relatórios externos. Esta influência está em consonância, indiretamente, com os achados de Boscov (2013, p. 157) em que há evidência de que os executivos da empresa CCR buscam compreender mais o que está ocorrendo na contabilidade do que antes das IFRS. Isso corrobora a convicção de que a informação contábil aumentou a sua capacidade explicativa, sendo mais útil ao processo decisório no qual a controladoria é responsável direta pela sua coordenação.

Diante do exposto, considera-se que ocorreram efeitos positivos nas funções da controladoria, explicados pela integração entre a contabilidade gerencial e a financeira. Esses efeitos são traduzidos em uma maior qualidade para os usuários da controladoria, em virtude de maior recurso informacional em cada função específica. Isso ocorre pela mudança do novo formato de informação, em IFRS, que por sua vez, representa um novo formato de banco de dados de informação contábil (*Average Variance Extracted – AVE* 0,643; $R^2 = 0,376$).

4.3.4.6 Impacto das variáveis de controle

Faturamento - *proxy* de tamanho da empresa

Há pesquisa sugere impacto das IFRS relativas ao tamanho da empresa (Papadatos & Belas, 2011). Entretanto, pode ter ocorrido que, em função de estarem com o processo semelhante de implementação, esta variável tenha se apresentado discriminante para o modelo.

Quantidade de áreas que participaram da integração

Esta variável permeia todo o modelo, pois está relacionada ao aprendizado em função da interatividade e interdependência entre as áreas, incluindo formação de equipe de implantação das IFRS. Nesse sentido, as áreas, além de se relacionarem com a contabilidade, são impactadas por ela. Assim, quanto maior a participação das áreas na implementação, maior a influência da contribuição ao ‘Desempenho das Funções da controladoria’.

Dessa forma, o resultado sugere que a quantidade de áreas que participaram do processo de implementação das IFRS foi significativa para o desempenho das Funções da Área de controladoria.

Perfil das empresas: quantidade de profissionais por área de atuação

Em função da quantidade de profissionais que atuam na área financeira, evidenciou-se uma visão tradicional, apresentada em um contexto em que a controladoria estava mais voltada para a área da gestão do que, igualmente, para as duas atribuições de atender tanto usuários internos quanto externos. Isso delinea, conforme os resultados, uma influência negativa da participação dos profissionais da área financeira. Logo, os resultados sugerem, em função da quantidade de pessoal disponível em cada área, que grande parte das empresas ainda atua mais no campo tradicional do que no campo de integração da informação. Os respondentes demonstraram significativa tendência pela quantidade de pessoal disponível da área financeira ao ‘Desempenho das Funções da Controladoria – DFC’, porém o resultado está em desconformidade com o ambiente teorizado, ou seja, o pessoal da área financeira impacta negativamente o ‘Desempenho das Funções da Controladoria’ das empresas com forte visão tradicional (*Path Coefficient* = -0,292; $p < 0,05$). De forma análoga, ao se observar o impacto sobre a quantidade de funcionários que atuam na área gerencial, os resultados apresentam-se também coerentes com a visão convencional, pois sugerem inversamente os impactos da área financeira, indicando uma influência positiva para estes profissionais (*Path Coefficient* = 0,295; $p < 0,10$). Entretanto, há a necessidade de aprofundar em pesquisas longitudinais para que maiores evidências sejam identificadas sobre o papel da controladoria nas empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou mapear a relação de integração entre as contabilidades gerencial e financeira no desempenho das funções de Controladoria, considerando como interferência relacional a implementação das normas internacionais IAS/IFRS (CPC). Essa pesquisa encontra-se em sintonia com os questionamentos acerca da capacidade de modificação interna das empresas na ótica da gestão, impulsionadas pelas normas internacionais. Há consenso quanto ao fato de que a pesquisa sobre o impacto das IFRS no campo da contabilidade financeira encontra-se em plena ebulição e, não obstante, com resultado contraditório. Em relação à contabilidade gerencial, há pouca pesquisa que trata do assunto, gerando a necessidade de maiores investigações.

A contabilidade historicamente tem sido percebida como dissociada entre as duas abordagens, gerencial e financeira. O contador financeiro – com extrema objetividade e necessidade de informação padronizada – não discutia informações para a estratégia, tampouco os objetivos da gestão. Por outro lado, o contador gerencial pautava-se nas relações internas de produção e vendas, sem se relacionar com a visão mais ampla dos *stakeholders*. No âmbito da norma internacional, a essência sobre a forma traduziu a ação da gestão na forma mais explícita do evento contábil, ampliando a análise da contabilidade financeira com a ótica gerencial, proporcionando informações menos objetivas, porém, mais relevantes, aos usuários internos e externos.

O modelo testado através da técnica Modelo de Equações Estruturais (MEE-PLS) identificou, para amostra específica, significância de validação para as principais hipóteses, variando entre 0,01 a 0,05 e, para variáveis de controle, de 0,5 a 0,10. Dentre as variáveis principais do modelo, a variável independente, ‘Modificação do Sistema de Informação – MSI’ não apresentou significância para essa construção teórica. Porém, os resultados sinalizam a variável ‘Aprendizado Organizacional’ como a principal alavanca sobre a variável ‘Nível de Integração’, quando considerado o contexto da implementação das IFRS. A variável ‘Informação Preditiva/Prospectiva’ apresentou-se influente para o nível de integração. A variável final do modelo, ‘Desempenho das Funções da Controladoria’ foi influenciada diretamente pela variável ‘Nível de Integração’, e indiretamente pelas variáveis ‘Aprendizado Organizacional’ e ‘Informação Preditiva’.

Dada a influência do modelo, torna-se natural que o aprendizado organizacional permeie o processo de implementação das normas internacionais, pois há uma ruptura de paradigmas da prática anterior em relação ao contexto atual, que possui maior subjetividade e utiliza novos conceitos. Consequentemente, o ambiente com a inserção da subjetividade torna-se favorável para propor relações e interações do negócio, utilizando-se de ferramentas que ampliam a tradução da realidade do mercado através dos instrumentos contábeis, tais como o valor justo, o teste de recuperabilidade, o relatório por segmento, definição de passivo, conceituação da receita, resultados abrangentes, dentre outros. Assim, dada a ligação desses temas do negócio, o aprendizado (através da capacidade cognitiva de criar e reter conhecimento) apresenta-se como suporte necessário à integração entre as duas abordagens contábeis (financeira e gerencial).

O sistema de informação, caracterizado pelo potencial de alavancar as organizações, em função de intrincados mecanismos de captura de dados, processamento e distribuição, não se apresentou significativa para a amostra. Não é possível deixar de considerar, porém, que as respostas, apesar de apresentarem alta carga fatorial, não convergiram para o modelo. Isso pode estar ligado ao fato de a quantidade expressiva de respondentes que não inseriu no processo de implementação a área de sistema de informação (equivalente a 38,4% da amostra). Ficou evidenciado que há desafios a serem superados para melhor atender aos usuários, tanto internos quanto externos, relativos ao sistema de informação.

Nesse contexto informacional, encontram-se tanto as empresas quanto a comunidade acadêmica. Assim, esse conceito, ao mesmo tempo restrito, traz em seu cerne um conjunto de relações a serem observadas. Encontra-se aqui inserida a contabilidade financeira, em atenção à formalidade dos padrões, o atendimento à responsabilidade pela gestão, que envolve aspectos não formais, relacionados à contabilidade gerencial e à informação. O trabalho não deixa claro como ocorre essa relação de atendimento aos objetivos específicos de cada área, tendo como suporte a integração. Nesse aspecto, o sistema de informação, mais uma vez, faz-se fundamental.

Pode-se destacar que há efetivamente uma aproximação da contabilidade gerencial e financeira, traduzida em maior integração da prática contábil entre as duas abordagens. Conceitos, antes aplicados somente pela contabilidade gerencial, avançaram como solução às necessidades dos usuários externos. Informações não financeiras passaram a compor

relatórios financeiros com maior intensidade e relevância. As expectativas de fluxos de caixa futuro exigiram maior nível de informação para suas projeções. O balanço patrimonial e suas notas explicativas não se limitam a informações históricas, mas refletem características prospectivas em sua mensuração.

Embora haja grandes conquistas no campo da integração, o trabalho explicita um novo desafio, o de investigar empiricamente um sistema de informação capaz de identificar o impacto operacional, financeiro, econômico e patrimonial, de forma a sistematizar as relações e os efeitos entre as duas abordagens. Como sugestão, há o modelo de gestão econômica que, na ótica de Martins (2000, p. 33), ao compará-lo com o Eva®, explica que trata-se de um modelo desenvolvido há quase 30 anos, “conhecido por GECON, muito mais completo e rico, calcado exatamente no mesmo conceito, o de custo de oportunidade, só que aplicado de forma muito mais ampla”. Por sua vez, há oportunidades no desenvolvimento de pesquisas que venham a contribuir com a atual complexidade do ambiente organizacional e econômico.

Portanto, pode-se concluir, conforme os achados indicam, que o modelo possui significância estatística. Porém, ressalta-se que a variável ‘Modificação do Sistema de Informação’ não foi significativa para o modelo. Destarte, os resultados possuem a limitação de se restringirem à amostra selecionada, não representando a população das empresas brasileiras.

Para futuras pesquisas, têm-se as respectivas sugestões:

- Investigar empiricamente o sistema de informação na ótica da integração. Como sugestão de método a ser utilizado para evidenciar essas relações implícitas, o estudo de caso.
- A aplicação exclusiva de uma norma no conceito de integração, buscando compreender as suas relações. Como há interferências de grandes dimensões, considerando a totalidade das normas, o estudo de uma única norma na ótica da integração contribuiria positivamente. Como tema, sugere-se ativos biológicos ou instrumentos financeiros em função de maior proximidade com o valor justo.
- Outro ponto fundamental consiste em compreender os aspectos relativos à formação do profissional nessa nova realidade. Quais fundamentos se tornam essenciais e como consolidá-los no campo educacional? Esta pesquisa poderia ser realizada tanto qualitativa quanto quantitativamente, utilizando-se como amostra professores de graduação e profissionais entre 10 a 15 anos, ou mais, de experiência.

- Ainda no campo educacional, qual o perfil do professor a ser demandado nessa realidade em formação? Quais habilidades são essenciais? Uma das formas seria o método qualitativo, através de entrevistas ou utilizando pesquisa de levantamento entre professores de graduação e pós-graduação ou grupo focal.

REFERÊNCIAS

- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: a UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40, pp. 2-27.
- Abdel-Khalik, A. R. (2011). Fair Value Accounting and Stewardship. *Accounting Perspectives / Perspectives Comptables*, (09)4, pp. 253-267.
- Abdel-Marksoud, A., Dugdale, D., & Luther, R. (2005). Non-financial performance measurement in manufacturing companies. *The British Accounting Review*, 37, pp. 261-297.
- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, (24), pp. 189-204.
- Ahmed, A. S., Neel, M., & Wang, D. (2013). Does mandatory adoption of IFRS Improve Accounting Quality? Preliminary evidence. *Contemporary Accounting Research*, (30)4, pp. 1344-1372.
- Ahrens, T. (1996). Styles of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 21(2), 139-173.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32, pp. 1-27.
- Albu, C. N., Albu, N., Faff, R., & Hodgson, A. (2011). Accounting Competencies and the Changing Role of Accountants in Emerging Economies: The Case of Romania. *Accounting in Europe*, (8),2, pp. 155-184.
- Allee, K. D., Maines, L. A., & Wood, D. A. (2008). Unintended economic implications of financial reporting standards. *Business Horizons*, 51, pp. 371-377.
- Alles, M. G., Kogan A., & Vasarhelyi, M. A. (2008). Exploiting comparative advantage: a paradigm for value added research in accounting information systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9, pp. 202-215.
- Alves, J. S., & Martinez, A. L. (2014). Efeitos da adoção das IFRS no conservadorismo contábil das sociedades de grande porte. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, (7)2, pp. 224-243.

- Almeida, L. B., Parisi, C., & Pereira, C. A. (2001). Avaliação de Resultados e Desempenhos em Instituições Financeiras. In: Catelli, A. (Org.). *Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica GECON*. (2ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Al-Hakim, L. (Ed.). (2007). *Information quality management: theory and applications*. IGI Global.
- Anderson, D. R. (1944, jan). The function of industrial controllership. *The Accounting Review*.19(1), pp. 55-65.
- Andrade, M. M. (2006). *Introdução à metodologia do trabalho científico* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Andreatta, A., Silveira, A., & Olinquevitch, J. L. (2005). A controladoria nas grandes indústrias têxteis do Vale do Itajaí/SC. In: Congresso USP de Controladoria (Congresso USP)
- Ansari, S., & Euske, K. J. (1987). Rational, rationalizing, and reifying uses of accounting data in organizations. *Accounting Organizations and Society*, 12(6), pp. 549-570.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistema de Controle Gerencial*. (12ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2002). *Sistema de controle gerencial* (A. F. das Neves, Trad.). São Paulo: Atlas.
- Arima, C. H., & Capezzutti, D. (2004). Controladoria e o processamento de pedidos: a necessidade de uma visão logística integrada. *ConTexto* (4), pp. 1-17.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations: By unconverging their own hidden theories of action, managers can detect an corrects errors. *Harvard Business Review*.
- Arrow, K. J. (1964). Control in large organizations. *Management Science*, (10)3.
- Assimakopoulos, N. (1988). The influence of new technology in organization and management. *Information & Management*, 14, pp.195-202.
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S, & Young, S. M. (2000). Contabilidade gerencial (A. O. M. D. C. Castro, Trad., R. Famá, Rev. Técnica). São Paulo: Atlas.

- Azan, W., & Bollecker, M. (2011). Management Competencies and ERP: an empirical analysis in France. *Journal of modeling in management*, 6(2), pp. 178–199.
- Ball, R. (2006). International financial reporting Standards (IFRS): pros e cons for investors. *Accounting and Business Research, International Accounting Policy Forum*, pp. 5-27.
- Banco Nacional de Desenvolvimento. (2014). *Porte de empresa*. Acesso em: 08 de junho de 2013, disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes.bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html
- Barlev, B., & Haddad, J. R (2003). Fair Value Accounting and the Management of the Firm. *Critical Perspective on Accounting*, (14), pp. 383-415.
- Barrachina, M., Ripoll, V., & Gabo, S. (2004). Social research evolution in management accounting: reflection using Bunge's theory. *Critical Perspectives on Accounting*, 15, pp. 701-713.
- Barreto, E. (2009). A contabilidade a valor justo e a crise mundial. *Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil*.
- Barth, M., Beaver, W. H., & Landsman, W. R. (2001). The Relevance of Value Relevance literature for financial Accounting Standard Setting: another view. *Journal of Accounting and Exonomics* (31), pp. 77-104.
- Barth, M., Landsman, W., & Lang, M. H. (2008, june). International accounting standards and accounting quality. *Journal of Accounting Research*, 46(3). pp. 467-498.
- Bartlett, G., Johnson, E., & Reckers, E. (2014). Accountability and role effects in Balanced Scorecard performance evaluations when strategy timeline is specified. *European Accounting Reviview*, 23(1), pp. 143-165.
- Beaver, W. H., Kennelly, J. W. & Voss, W. M. (1968, October). Predictive Ability as a Criterion for the Evaluation of Accounting Data. *The Accounting Review*.
- Beattie, V., McInnes, B., & Fearnley, S. (2004). A methodology for analyzing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quatity attributes. *Accounting Forum*, 28, pp. 205-236.
- Beke, J. (2011). International Accounting Standards Effects on Business Management. *Business Management and Strategy*, 2(1), pp. 1-12.

- Berger, P., & Luckman, T. (1967). The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge. *New York: Doubleday Anchor Books.*
- Bertalanffy, L. V. (1977). *Teoria geral dos sistemas* (3a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Bertolla, F. L. (2012). *A dimensão tácita do conhecimento nas práticas contábeis: uma análise dos processos de elaboração e apresentação de relatório em organizações contábeis da Serra Gaúcha*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul.
- Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research*, 18, pp. 3-31.
- Bido, D. S., Souza, C. A., & Godoy, A. S. (2009). Indicadores formativos na modelagem em equações estruturais com estimação via PLS-PM: como lidar com a multicolinearidade entre eles? *II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. ENEPQ 2009*. ANPAD, Curitiba, PR.
- Bianchi, M., Backes, R. G., & Giongo, J. (2005). A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. (ENANPAD) - DF
- Bjornenak, T., & Olson O. (1999). Unbundling management accounting innovations. *Management Accounting Research*, 10, pp. 325-338.
- Bonsón, E., Cortijo, V., & Escobar, T. (2009). Towards the global adoption of XBRL using international financial reporting standards (IFRS). *International Journal of Accounting Information Systems*, 10, pp. 46-60.
- Boland Jr., R. J., Sharma, A. K., & Afonso, P. S. (2008) Designing management control in hybrid organizations: the role of path creation and morphogenesis. *Accounting, Organizations and Society*, 33, pp. 899-914.
- Borinelli, M. L. (2006). Estrutura Conceitual Básica da Controladoria: Sistematização à luz da Teoria e da Praxis. *Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo*. São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Boscov, C. P. (2009). O enfoque gerencial na divulgação de informações por segmento. *Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo*. São Paulo, São Paulo, Brasil.

- Boskov, C. P. (2013). Mudanças organizacionais observadas durante o processo de implementação dos pronunciamentos do CPC baseados nas IFRS. *Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo*. São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Botosan, C. A. (1997). Disclosure Level and the Cost of Equity Capital. *The Accounting Review*, 72(3).
- Bouwman, M. J., Frishkoff, P., & Frishkoff, P. A. (1995). The relevance of GAAP-Based Information: a case study exploring some uses and limitations. *Accounting Horizons*, 9(4), pp. 22-47.
- Branco, M. C. (2006, Set/Dez). Uma abordagem institucionalista da Contabilidade. *Revista Contabilidade e Finanças da USP*, 42, pp. 104-112.
- Brian, Mackie. (2011, September/October). Decision-making and information needs: the most complex questions. *Cost Management*, 25(5), pp. 23-33.
- Briciu, S., Groza, C., & Gânfălean, I. (2009). International financial reporting standard (IFRS) will support management accounting system for small and medium enterprise (SME)? *Annales Universitatis Apulensis Series Economica*, 11(1).
- Brink, V. Z. (1950). Education for Controllershship. *The Accounting Review*.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: a conceptual model. *Management Accounting Research*, 20, pp. 283-295.
- Bromwich, M. (2005). Accounting measures. *Encyclopedia of Social Measurement*, 1, pp. 9-15.
- Brown, J. S., Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2, 1.
- Burchell, S., Clubb, Colin., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapie, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting Organizations in Society*, (5), I, pp. 5-27.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, (11), pp. 3-25.

- Cairns, D. (2006). The use fair value in IFRS. *Accounting in Europe*, 3, 1, 5-22.
- Carruthres, B. G. (1995). Accounting, Ambiguity, and the New Institutionalism. *Accounting, Organizations and Society*, (20)4, pp. 313-328.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A. (1996). *Metodologia científica*. São Paulo: Makron.
- Catelli, A. (Org.). (2001). *Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica GECON*. (2^a ed.) São Paulo: Atlas.
- Chang, E. C. (1962, October). Business income in accounting and economics. *The accounting Review* 37(4), pp. 636-644.
- Chalmers, K., Clinch, G., & Godfrey, J. M. (2011, August). Changes in value relevance of accounting information upon IFRS adoption: evidence from Australia. *Australian Journal of Management*, 36(2).
- CIMA, Chartered Institute of Management Accountants. (2015). Retrived from <http://www.Cimaglobal.com/Students/Exam-resources-and-information/Qualifications/Professional-level>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems desing withing its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp. 127-168.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal*, (24)4, pp. 266-267.
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *The Accounting Review*, 61(1), pp. 16-35.
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1995, October). Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega*, 23(5), pp. 485-497.
- Choe, J. (1998). The effects of user participation on the desing of accounting information systems. *Information & Management*, 34, pp. 185-198.
- Choe, J. (2004). The relationships among management accounting information, organizational learning and production performance. *Journal of Strategic Information Systems*, 13, pp. 61-85.

- Cohen, M. D. (1991). Individual learning and organizational routine: emerging connections. *Organization Science*, (2)1.
- Cohen, S., & Karatzimas, S. (2013). Has IFRS adoption affected management accounting systems? Empirical evidence from Greece. *Int. J. Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 4(3).
- Colton, S. D. (2001). The Changing Role of the Controller. *Journal of Cost Management*, (15)6.
- Conrod, J. D. (2010). IFRS within the Multi-GAAP Canadian Reality: a teaching and learning imperative for intermediate financial accounting. *Accounting Perspectives*, 9(1), pp. 1-13.
- Conselho Federal de Contabilidade. Resolução nº 921/2001. Aprova NBC T 10 – Dos aspectos Contábeis Específicos em Entidades Diversas, o item : NBC T 10.2 – Arrendamento Mercantil. Disponível em: <http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2001/000921> Acesso em: 10 jul 2013.
- Cordazzo, M. (2013). The impact of IFRS on net income and equity: evidence from Italian listed companies. *Journal of Applied Accounting Research*, (14)1, pp. 54-73.
- Cornacchione Jr., E. B. (1999). Contribuição ao estudo de arquitetura de sistemas de informações de gestão econômica. *Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade de São Paulo*, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Citroen, C. L. (2011). The role of information in strategic decision-making. *International Journal of Information Management*, 31, pp. 493-501.
- CPC (2011). Pronunciamento técnico CPC 26 (R1) – Apresentação das demonstrações contábeis (correlação às normas internacionais de contabilidade – IAS 1 (IAS 1 – BV 2011)). Disponível em: <http://www.cpc.org.br/pdf/CPC26_R1.pdf>. Acesso em: 22 de fev de 2013.
- Cruz Silva, F. C., Albuquerque, K. S. S., Gomes, S. M. S. (2009). Discussão sobre a controvérsia do paradigma econômico na pesquisa empírica em contabilidade gerencial. *Contabilidade Vista & Revista*, 20(4), pp. 87-107.
- Cruz, I., Scapens, R. W., & Major, M. (2011). The localization of a global management control system. *Accounting, Organizations and Society*, 36, pp. 412-427.

- Dani, A. C. (2012). Integração dos sistemas de contabilidade financeira e gerencial com o processo de convergência contábil e a efetividade da controladoria: um estudo em empresas brasileiras. *Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação de Pós-Graduação da Fundação Universidade Regional de Blumenau*. Blumenau, Santa Catarina, Brasil.
- Dani, A. C., & Beuren, I. M. (2014). Nível de Integração dos Sistemas de Contabilidade Financeira e Gerencial Com o Processo de Convergência Contábil e a Efetividade da Controladoria. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, (8)3, pp. 289-38. Disponível em: www.repec.org.br. Acesso em: 13 de dez de 2014.
- Dantas, J. A., Rodrigues, F. F., Nyama, J. K., & Mendes, P. C. M. (2010, mai/ago). Normatização contábil baseada em princípios ou em regras? Benefícios, custos, oportunidades e riscos. *Revista de Contabilidade e Organizações, FEA-RP - USP*. 4(9), 3-29.
- Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, (34), pp. 322-347.
- Deloitte (2009). IFRS na área de TI a organização dos dois sistemas rumo à convergência. Disponível em: <http://www.deloitte.com.br/publicacoes/2007/IFRS-TI_final.pdf>. Acesso em: 10 de out de 2012.
- De Loo, I., Verstegen, B., & Swagerman, D. (2011). Understanding the roles of management accountants. *European Business Review*, 23(3), pp. 287- 313.
- Demski, J. S. (1973). The general impossibility of normative accounting standards. *Accounting Review*, 48(4), pp. 718-723
- Dewhurst, F. W., Martinez-Lorente, A. R., & Rodriguez.-Sanchez, C. (2003). An initial assessment of the influence of IT on TQM: a multiple case study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(3/4).
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, (14)13, pp. 375-394.
- Donelly, R. M. (1981). The controller's role in corporate planning. *Management Accounting*. 63(3), pp. 13-18. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/229738873?accountid=14643#center>>. Acesso em: 18 nov de 2012.

- Dossi, A., & Patelli, L. (2008). The decision-influencing use performance measurement systems in relationships between headquarters and subsidiaries. *Management Accounting Research*, (19), pp. 126-148.
- Doupnik, T. S., & Salter, S. B. (1993). An empirical teste of a judgmental international classification of financial reporting practices. *Journal of International Business Studies*, (24)1.
- Drury, C., & Tayles, M. (1997). Evidence on the financial accounting mentality debate: a research note. *British Accounting Review*, 29, pp. 263-276.
- Dye, R. E. (2001). An Evaluation of “Essays on Disclosure” and the Disclosure Literature in Accounting. *Journal of Accounting and Economics*, (32), pp. 181-135.
- Easley, D., & O’Hara M. (2004, August). Information and the cost of capital. *The Journal of Finance*, 59(4), pp. 1553-1583.
- Eccles, R. G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), pp. 131-137.
- Eierle, B., & Shultze, W. (2013). The role of management as a user of accounting information: implications for stand setting. *Accounting and Mnagement Information Systems*, (12)2, pp. 155-189.
- Eisfeldt, A. L., & Rampini, A. A. (2009). Leasing, ability to repossess, and debt capacity. *The Review of Financial Studies* 22(4).
- Elliott, R. K., & Jacobson, P. D. (1991). U. S. Accounting: a national emergency. *Journal of Accountancy*, 172(5), pp. 54-58.
- Epstein, B. J. (2009). The economic effects of IFRS adoption. *The CPA Journal*, 3, pp. 26-31.
- Epstein, B. J., & Jermakowicz, E. K. (2009). IFRS Converges to U. S. GAAP on Segment Reporting. *Journal of Accountancy*, 207(4), 50.
- Espejo, M. M. S. B., Frezatti, F., Cruz, A. P. C., & Costa, F. (2010). Uma abordagem institucional do subjetivismo responsável na adoção das normas internacionais de contabilidade: uma análise crítico-reflexiva sobre os inibidores à convergência no Brasil. *Revista Instituto Superior de Contabilidade e Administração*, 2.

- Euske, K. J. Lebas, M. J., & McNair, C. J. (1993). Performance management in the international setting. *Management Accounting Research*, 4, pp. 275-299.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- FASB (1985). Statement of Financial Accounting Standards (SFAS). Elements of financial statement, n. 6.
- Financial Accounting Standard Board. FASB. (2006). *Statement of Financial Accounting Standards n. 157 Fair Value Measurement*. Retrieved from http://www.fasb.org/jsp/FASB/Document_C/DocumentPage?cid=1218220130001&acceptedDisclaimer=true
- Faul, F., Edfelder, D., Lang, A., & Bucner, A. (2007). A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), p. 175-191.
- Featherstone, M., Lash, S. & Robertson, R. (Eds.). (1995). *Globalization: time-space and homogeneity-heterogeneity*. In *Global Modernities*. Sage Publications, London, 25-44. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=0A4iwSxpj44C&oi=fnd&pg=PA25&dq=\).+Globalization:+time-space+and+homogeneity-heterogeneity&ots=Oe13Cy8ft7&sig=kcvIEaDEGZ0OZo6m6sF](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=0A4iwSxpj44C&oi=fnd&pg=PA25&dq=).+Globalization:+time-space+and+homogeneity-heterogeneity&ots=Oe13Cy8ft7&sig=kcvIEaDEGZ0OZo6m6sF)>. Acesso em: 12 fev de 2013.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2005). The design and use of management control systems: an extended framework for analysis. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=682984>. Acesso em: 15 out de 2012.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use performance management systems: an extend framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, pp. 262-282.
- Fiske, W. P. (1940). Training for the controllership. *The Accounting Review*. 15(2), pp. 232-238.
- Fischer, I. (1906). *The nature of capital income*. The Macmillan Company.
- Fisher, J. (1994). Technological interdependence, production functions, and control systems. *Accounting, Organizations and Society*, (19)6, pp. 493-505.

- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, (10)1, pp. 35-50.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variable and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, JMR.18(1).
- Foy, N. (1977). Action Learning comes to industry. *Harvadr Business Review*.
- Freitas, G. (2007). As características qualitativas definidas pelo IASB alterações impostas pelo referencial *Fair Value*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2233248>> Acesso em: 03 jun de 2012.
- Freitas, A. M. R., Macadar, M. A; Moscarola, J. (1996, set). Na busca de um método quanti-qualitativo para estudar a percepção do tomador de decisão. **Anais...** 20º ENANPAD, Administração da Informação, set. 1996, pp. 253-276.
- Frezatti, F., Andson, B. A., & Guerreiro, R. (2007, maio/agosto). Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. *Revista de Contabilidade e Finanças – USP*, 44, pp. 9-22.
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, R. A., & Junqueira, E. (2009). *Conrtrole Gerencial*. São Paulo: Atlas..
- Fuji, A. H. (2008, maio/agosto). Contabilização de títulos e valores mobiliários: uma comparação entre as normas brasileiras, do FASB e do IASB. *Revista de Contabilidade e Finanças, USP – São Paulo*, 19(47), pp. 112-123.
- Gastón, S., García, C., Jarne., & Gadea, J. (2010). IFRS adoption ins Spain and the United Kingdom: effects on accountin numbers and relevance. *Elsevier – Advances in Accouting, incorporating Advances in International Accounting* 26, pp. 304-313.
- Gallon, A. V., Grippa, M., Gois, A. F., & Luca, M. M. M. (2012). As mudanças no tratamento contábil do *leasing* e seus reflexos nos indicadores econômico-financeiros das companhias aéreas brasileiras. *Revista de Finanças Aplicadas*, 1. Disponível em: <http://financasaplicadas.net/ojs/index.php/financasaplicadas/article/view/79/pdf_4>. Acesso em: 10 jan 2012.
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., & Spiro, M. S. (1996). Learning organizations come alive training and development, 50(12), pp.34-45.

- Ghosh, T. P. (2010). Role of CMAs in IFRS era. *The Management Accountant*, 45(8),669.
- Gilio, Luciano (2011). Aproximação entre a contabilidade gerencial e contabilidade financeira com a convergência contábil brasileira às normas IFRS. *Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo*. São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp. 185-214.
- Gordon, L. A., & Narayanan, V. K. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), 33-47.
- Grande, E. U., Estébanez, R. P., & Colomina, C. M. (2011). The impacte of Accounting Information Systems (AIS) on Perormance Measures: empirical evidence in Sapanish SMEs. *The international Journal of Digital Accounting Research*, (11), pp. 25-43.
- Granlund, M. (2001). Towards explaining stability in and around management accounting systems. *Management Accounting Research*, 12, pp. 141-166.
- Granlund, M., & Lukka, K. (1998). Towards increasing business orientation: finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9, pp. 185-211.
- Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, 13, pp. 299-321.
- Guerreiro, R. (1989). Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. *Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade de São Paulo*, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Guerreiro, R. (1992). Um modelo de informação contábil para mensuração do desempenho econômico das atividades empresariais. *Revista Contabilidade & Finanças*, pp. 12-45.
- Guerreiro, R. (2006). A abordagem institucional na contabilidade gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 40, pp. 3-6.
- Guerreiro, R., Frezatti, F., & Casado, T. (2006). Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura

- organizacional e teoria institucional. *Revista Contabilidade & Finança*, ed. *Comemorativa*, pp. 7-21.
- Guerreiro, R., & Molinari, S. K. R. (2004). Teoria da contingência e contabilidade gerencial: Um estudo de Caso sobre o Processo de Mudança na Controladoria do Banco do Brasil. In: *4º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. São Paulo.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: SAGE.
- Hall, M. (2010). Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 301-315.
- Hayes, D. C. (1977). The Contingency Theory of Managerial Accounting. *The Accounting Review*, 1, pp. 22-39.
- Hames, R.D. (1994) *The Management Myth*. Sydney: Business & Professional Publishing.
- Hemmer, T., & Labro, E. (2008). On the optimal relation between the properties of managerial and financial reporting systems. *Journal of Accounting Research*, 46, pp. 1209-1240.
- Haney, L. H. (1912). Opportunity Cost. *Amerian Economic Review*.2(3).
- Hendriksen, E. S., & Van Breda, M.F. (1999). *Teoria da contabilidade*. (A. Z. Sanvicente, Trad.). São Paulo: Atlas.
- Henri, J. (2006). Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31, pp. 529-558.
- Herrmann, D. R. (1995). The predictive Ability of Geographic Segment Information at the Country, Continent and Consolidated Levels. *Journal of International Business Studies*, 26(4).
- Hirschey, M., Richardson, V. J., & Scholz, S. (2001). Value Relevance of Nonfinancial Information: The Case of Patent Data. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 17, pp. 223-235.

- Ho, J. L. Y., Keller, L. R., & Keltyka, P. (2005). How do information ambiguity and timing of contextual information affect managers' goal congruence in making investment decisions in good times vs. bad times? *The journal of risk and uncertainty*, pp. 163-186.
- Hoop, J. C., & Leite, H. P. (1988, outubro/dezembro). O crepúsculo do lucro contábil. *Revista de administração de empresas*, 28(4), pp. 55-63.
- Hopwood, A. G. (1978). Towards an organizational perspective for the study of accounting and information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), pp. 3-13.
- Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (2000). *Contabilidade de custos* (J. L. Paravato, Trad.) (9a ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Horton, J., Serafeim, G., & Serafeim, I. (2013). Does mandatory IFRS adoption improve the information environment? *Contemporary Accounting Research*, 30(1), pp. 388-423.
- Hyvönen, J. (2007). Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance. *Management Accounting Research*, 18, pp. 343-366.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organizations Science*, (2)1.
- International Accounting Standard Board. IASB (2001). *International Accounting Standard 18, Revenue*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ias18.pdf>
- International Accounting Standard Board. IASB (2001a). *International Accounting Standard 39, Financial Instruments: Recognition and Measurement*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ias39.pdf>
- International Accounting Standard Board. IASB (2001b). *International Accounting Standard 40, Investment Property*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ias40.pdf>
- International Accounting Standard Board. IASB (2001c). *International Accounting Standard 16, Property, Plant and Equipment*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ias16.pdf>
- International Accounting Standard Board. IASB (2001d). *International Accounting Standard 11, Construction Contracts*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ias11.pdf>

International Accounting Standard Board. IASB (2001e). *International Accounting Standard 1, Presentation*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ias1.pdf>

International Accounting Standard Board. IASB (2003). *International Accounting Standard 41, Agriculture*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ias41.pdf>

International Accounting Standard Board. IASB (2003a). *International Accounting Standard 17, Leases*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ias17.pdf>

International Accounting Standard Board. IASB (2004). *International Accounting Standard 36 Impairment of Assets*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ias36.pdf>

International Accounting Standard Board. IASB (2004a). *International Financial Reporting Standard 5, Non-current Assets Held for Sale and Discontinued Operations*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ifrs5.pdf>

International Accounting Standard Board. IASB (2005). *International Accounting Standard 37, Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ias37.pdf>

International Accounting Standard Board. IASB (2005a). *International Financial Reporting Standard 7, Financial Instruments: Disclosures*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ifrs7.pdf>

International Accounting Standard Board. IASB (2006). *International Financial Reporting Standard 8, Operating Segments*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ifrs8.pdf>

International Accounting Standard Board. IASB (2009). *IFRIC Interpretation 18. Transfers of Assets from Customers*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ifric18.pdf>

International Accounting Standard Board. IASB (2010). *The conceptual Framework for Financial Reporting*. Retrieved from http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/conceptual_framework_unaccompanied.pdf

International Accounting Standard Board. IASB (2011). *International Financial Reporting Standard 13, Fair Value Measurement*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ifrs13.pdf>

- International Accounting Standard Board. IASB (2011a). *International Financial Reporting Standard 10, Consolidated Financial Statements*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ifrs10.pdf>
- International Accounting Standard Board. IASB (2011b). *International Accounting Standard 28, Investments in Associates and Joint Ventures*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ias28.pdf>
- International Accounting Standard Board. IASB (2011c). *International Financial Reporting Standard 11, Joint Arrangements*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ifrs11.pdf>
- International Accounting Standard Board. IASB (2013). *International Financial Reporting Standard 3, Business Combinations*. Retrieved from <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ifrs3.pdf>
- International Accounting Standard Board. IASB. (2014). Analysis of the IFRS jurisdiction profiles. Retrieved from <http://www.ifrs.org/Use-around-the-world/Pages/Analysis-of-the-IFRS-jurisdictional-profiles.aspx>
- International Accounting Standard Board. IASB. (2014a). *International Financial Reporting Standard 15, Revenue from Contracts with Customers. IFRS Foundation Publications Department*. London.
- International Accounting Standard Board. IASB (2014b). *IASB Agenda ref 10C*. Retrieved from <http://www.ifrs.org/Meetings/Pages/IASB-Sep-14.aspx>
- IFAC (1998). International Federation Of Accountants. (1998). *International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts*. New York.
- Indjejikian, R. J., & Matejka, M. (2012). Accounting decentralization and performance evaluation of business unit managers. *The accounting review*, 87(1), pp. 261-290.
- Iudícibus, S. (2000). *Teoria da contabilidade*. (6ª ed.), São Paulo: Atlas.
- Iudícibus, S., & Martins, E. (2007, junho). Uma investigação e uma proposição sobre o conceito e o uso do valor justo. *Revista de Contabilidade & Finanças – USP*, 9-18, São Paulo.
- Iudícibus, S., & Carvalho, L. N. (2001, maio). Por que devemos ousar em Contabilidade. *Boletim do Ibracom*. 276, São Paulo.

- Iudícibus, S. & Lopes, A. B. (Coord.). (2008). *Teoria avançada de Contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Iudícibus, S., Martins, E., Gelbcke, E. R., & Santos, A. (2010). *Manual de contabilidade societária – aplicável a outras sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC*. São Paulo: Atlas.
- Jackson, D. N., & Wroblewski, V. R. (2000). The Impact of Faking on Employment Tests: Does Forced Choice Offer a Solution? *Human Performance*, 13(4), pp. 371-388.
- Jacoby, J., & Matell, M. S. (1971). Three-Point Likert Scales Are Good Enough. *Communications and Research Notes*, v. 8, p. 495-500.
- Jiambalvo, J. (2009). *Contabilidade Gerencial*. 3 ed., Rio de Janeiro: LTC.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost*. Harvard Business Scholl Press.
- Johnson, A. (2010). The IFRS theme park: an alternate learning approach. *The CPA Journal*.
- Jones, T. C., & Luther, R. (2005). Anticipating the impact of IFRS on the management of German manufacturing companies: some observations from a British perspective. *Accounting in Europe*, 2(1).
- Joseph et al. (1996). External financial reporting and management information: a survey of U.K. management accountants. *Management Accounting Research*, 7, pp. 73-93.
- Kaplan, R. S. (1983, October). Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*, (LVIII)4.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1989). *Advanced management accounting*. (2^a ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Karim, N. S. A. (2004). The link between environmental scanning (ES) end organizational information behavior: implications for research and the role information professional. *Library Review*, 53(7), pp. 356-362.
- Karim, N. S. A., & Hussein, R. (2008). Managers' perceptions of information management and the role of information and knowledge managers: the Malaysian perspectives. *International Journal of Information Management*, 28, pp. 114 -127.

- Karr, S. S. (2008). Climbing the learning curve from GAAP to IFRS. *Financial Executive*, (5)24, pp. 46-49.
- Kirk, J. (1999, February). Information in organizations: directions for information management. *Information Research*, 4(3).
- Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, (8), pp. 47-73.
- Kopalle, P. K., & Lehmann, D. R. (1997). Alpha Inflation? The impact of eliminating scale items on cronbach's alpha. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70(3), pp. 189-197.
- Kopp, L. S., & O'Donnell, E. (2005). The influence of a business-process focus on category knowledge and internal control evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 30, pp. 423-434.
- KPMG.(2008). The effects of IFRS on information systems. *Information Technology Advisory Services*. Disponível em:
<http://www.us.kpmg.com/microsite/Attachments/2008/IFRS_IT_paper_FINAL_Web2.pdf>. Acesso em: 08 dez de 2012.
- Lage, C. A., Longo, C. G., & Weffort, E. F. J. (2010). Estrutura conceitual para a elaboração e apresentação das demonstrações financeiras. In: ERNST & YOUNG; FIPECAFI. *Manual de normas internacionais de contabilidade: IFRS versus normas brasileiras* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lahti, R. (1994). *The Impact of Information Technology on the Quality of Life*, California State University, Long Beach, CA.
- Lambert, R. A. (2007). Agency theory and management accounting research. In: Chapman, C. S., Hopwood, A. G. Shields, M. D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*, vol. 1. Elsevier, Amsterdam, pp. 247-268.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), pp. 207-232.
- Lantto, A., & Sahlström, P. (2009). Impact of International Financial Reporting Standard adoption on Key financial ratios. *Accounting and Finance* (49), pp. 341-361.
- Larcker, D. F. (1981). The perceived Importance of Selected Information Characteristics for Strategic Capital Budgeting Decisions. *The Accounting Review*, (56)3, pp. 519-538.

- Leavitt, C. C. (2011). A Comparative Analysis of Three Unique Theories of Organizational Learning. *Online Submission*. Disponível em <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED523990.pdf>> Acesso em: 08 dez 2012.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *Int. J. Production Economics*, (41), p. 23-35.
- Lei das S/A – nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm>. Acesso em 22 de mar de 2013.
- Lemes, S., & Carvalho, L. N. G. de. (2009, maio/agosto). Comparabilidade entre o resultado em BR GAAP e U. S. GAAP: evidências das companhias brasileiras listadas nas bolsas norte-americanas. *Revista Contabilidade e Finanças - São Paulo*, 20(50), 25-45.
- Linhardt, M., & Sundqvist, S. (2004). The Role of The Controller. Master's Thesis. Social Science and Business Administration Programmes. Luleå University of Technology.
- Lopes, A. B., & Martins, E. (2005). *Teoria da contabilidade: uma nova abordagem*. São Paulo: Atlas.
- Lueg, C. (2001). Information, knowledge, and networked minds. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 151.
- Lukka, K. (2007). Management accounting change and stability: loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research*, 18, 76-101.
- Lunkes, R. J., Machada, A. O., Rosa, F. S., & Telles, J. (2011). Funções da Controladoria: um estudo nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina. *Análise Psicológica*, (2)XXIX, pp. 345-361.
- Macedo, M. A. S., Machado, M. A. V., & Machado, M. R. (2013). Análise da Relevância da Informação Contábil no Brasil num Contexto de Convergência às Normas Internacionais de Contabilidade. *Revista Universo Contábil*, (9)1, pp. 65-85.
- Mackenzie, B., Coetsee, D., Njikizana, T., Chamboko, R., Colyvas, B., & Hanekom, B. (2013). *IFRS 2012: Interpretação e Aplicação*. (Francisco Araújo Costa, Leonardo Zilio, Mariana Bandarra, Trad.) São Paulo: bookman / KPMG.
- Maher, M. (2001). *Contabilidade de Custos: Criando Valor Para a Administração*. (José Evaristo dos Santos, Trad.). São Paulo.

- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, (19), pp. 287-300.
- March, J. G. (1991). Exploration an Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, (2)1.
- Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2005). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Marsick, V. J., Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 132.
- Martin, N. C. (2002) . Da Contabilidade à Controladoria: A evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças da USP*, (28), pp. 7-28.
- Martins, E. (Org.). (2001). *Avaliação de Empresas: Da Mensuração Contábil à Econômica*. São Paulo: Atlas.
- Martins, E. (2005). Normativismo e/ou positivismo em contabilidade: qual o futuro? *Revista Contabilidade e Finanças*, 39, pp. 3-6.
- Martins, O. S., & Paulo, E. (2010). Reflexo da adoção das IFRS na análise de desempenho das companhias de capital aberto no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações – FEA-RP/USP*, (4)9, pp. 30-54.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Megliorini, E., Rodrigues, R. N., & Pereira, C. A. (2010). Introdução à Contabilidade Gerencial. In Parisi, C. & Maeglorini, E. (2010). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Strcture as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, (83)2, pp. 340-363.
- Mia, L. & Chenall, R. H. (1994). The Usefulness of Management Accounting Systems, Functional Diferentiation and Managerial Effectiveness. *Accounting, Oranizations and Society*, (19)1, pp. 1-13.

- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Morales, J. & Lambert, C. (2013). Dirty work and the construction of identity. An ethnographic study of management accounting practices. *Accounting Organizations and Society*, (38), pp. 228-244.
- Murcia, F. D., & Borba, J. A. (2008). Possibilidade de inserção da pesquisa contábil brasileira no cenário internacional: uma proposta de avaliação dos periódicos científicos de contabilidade e auditoria publicados em língua inglesa e disponibilizados no portal de periódicos da CAPES. *Revista Contabilidade e Finanças*, 19(46), pp. 30-43.
- Narktabtee, K., & Patpanichchot, S. (2011, october). The impact of country-level vs firm-level factors on the effectiveness of IFRS adoption: the case of European Union. *International Business & Economics Research Journal*, (10).
- Nascimento, A. M., Bianchi, M. (2005). Um estudo sobre o papel da Controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa. In *Congresso de Contabilidade e Controladoria da USP*. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos52005/245.pdf>>. Acesso em: 16 mai 2013.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Product Management*, (19)2, pp. 205-228.
- Neely, M. P., & Cook, J. S. (2011). Fifteen Years of data and information quality literature: Developing a research agenda for accounting. *Journal of Information Systems*, 25(1), pp. 79-108.
- Nichols, N. B., Street, D. L., & Cereola, S. J. (2012). An analysis of the impact of adopting IFRS 8 on the segment disclosures of European blue chip companies. *Journal of International Accounting Auditing and Taxation*, 21, pp. 79-105.
- Nobes, C. W. (1983). A judgemental international classification of financial reporting practices. *Journal of Business Finance & Accounting*, (1)10, pp. 1-19.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organizations Studies*, 13(4), 563-588.
- Oliveira, V. A., & Lemes, S. (2011). Nível de convergência dos princípios contábeis brasileiros e norte americanos às normas do IASB: uma contribuição para a adoção das IFRS por empresas brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, 22(56), pp. 155-173.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.
- Otley, D. T. (1994) Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*. v. 5, pp. 289-299.
- Otley, D. T., (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, pp. 363-382.
- Papadatos, K. P. & Bellas, A. P. (2011). Applying IFRS Mandatory: Evidence from Greek Listed Companies. *European Research Studies*, XIV(4), pp. 71-96.
- Parisi, C. (1995). Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e acumulação de resultados. *Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.*
- Parisi, C. & Megliorini, E. (Org.). (2010). Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas.
- Pereira, C. D. S. (2000, março/maio). Uma contribuição para o entendimento do fair value accounting. *Revista de Contabilidade do CRC-SP. São Paulo, ano IV, (11)*, 6-14.
- Petterson, M. H., Sérgio A., Santini, F. M. C. & Costa, F. M. (2010). Estrutura conceitual para a elaboração e apresentação das demonstrações financeiras. In: *ERNST & YOUNG; FIPECAFI. Manual de normas internacionais de contabilidade: IFRS versus normas brasileiras*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Pierce, B., & O’Dea, T. (2003). Management accounting information and the needs of managers perceptions of managers and accountants compared. *The British Accounting Review*, 35, pp. 257-290.
- Pires, A. M. M., & Moraes, C. M. A. (2014). Efeito direto de cada norma (IAS/IFRS) nas principais rubricas e indicadores econômico-financeiros como consequência da alteração do referencial contábilístico: evidência empírica. *XXIV Jornadas Hispano Lusas de Gestão Científica*, Fevereiro, Leiria, Portugal.

- Pitkänen, H., & Lukka, K. (2011). Three dimensions of formal and informal feedback in management accounting. *Management Accounting Research*, 22, pp. 125-137.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Routledge & Kegan Paul Ltd, London.
- Poon, W. W. (2004). Using fair value accounting for financial instruments. *American Business Review*, 22(1), 39-41.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Power, M. (2010). Fair value accounting, financial economics and the transformation of reliability. *Accounting and Business Research*, 40(3), pp. 197-210.
- Preston, C. C., & Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta psychological*, 104, pp. 1-15.
- Procházka, D. (2010). The development of financial and management accounting after the IFRS adoption: a case from the Czech Republic. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1660122>>. Acesso em: 29 set de 2012.
- PwC. (2010, outubro). IFRS e CPCs – a nova contabilidade brasileira: impactos para o profissional de RI. Disponível em: <http://www.ibri.com.br/download/publicacoes/PwC_IBRI_IFRS_CPCs.pdf>. Acesso em: 10 ago de 2012.
- Ranganathan, C., & Brown, C. V. (2006). ERP investments and the market value of firms: toward an understanding of influential ERP project variables. *Information Systems Research*, 17(2), pp. 145-161.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (Org.). (2003). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Reginato, L. (2010). *Um estudo setorial sobre as relações entre variáveis ambientais externas, modelos de gestão, controles gerenciais e desempenhos das empresas*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

- Reis, J. (1998). O institucionalismo econômico: crônica sobre os saberes da economia. *Impactum Coimbra University Press*. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10316.2/25054>>. Acesso em: 22 jul de 2013.
- Robertson, R. (1992). *Globalization: social theory and global culture*. Sage Publications, London.
- Robertson, J. (2005). Ten principles of effective information management. *KM Column*. Disponível em: <http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_effectiveim/index.htm>. Acesso em: 06 jan de 2013.
- Rom, A., & Rohde, C. (2007). Management accounting and integrated information systems: a literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*, 8, pp. 40-68.
- Sales, I. C. H, Miranda, R. F. A, Carvalho, F. S., Souza, L. M., & Santana, C. M. (2011). 22 Anos de pesquisas contábeis sobre GECON. *Ciências Sociais em Perspectiva*, 10(19), pp. 133-153.
- Salotti, B. M., & Yamamoto, M. M. (2005). Ensaio sobre a teoria da divulgação. *BBR – Brazilian Business Review*, (2)1, pp. 53-70.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Santos, R. V. (1995). Modelos de decisão para gestão de preço de venda. Estrutura Conceitual Básica da Controladoria: Sistematização à luz da Teoria e da Práxis. *Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo*. São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Sathe, V. (1983). The controller's role in management. *Organizational Dynamics (AMACON Periodicals Division, American Management Associations)*, p. 31.
- Scapens, R. W. (2006). Understanding management accounting practices: A personal Journey. *The British Accounting Review*, (38), pp. 1-30.
- Scarpin, J. E, Kreuzberg, F., & Sant'ana, S. V. (2013). Evidenciação de custos e as normas internacionais de contabilidade. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, (18)1, pp. 31-54.

- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1991). The organization of social sectors. In: Powell, W. W.; DiMaggio, P. J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Senge, P. M. (1990). *Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. (R. Amarante, Trad.). (26ª ed.) São Paulo: Best Seller.
- Shalev, R. (2009). The Information Content of Business Combination Disclosure Level. *The Accounting Review*, (84)1, 239-270.
- Simon, H. A. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, XLIX(3).
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4).
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, (15), pp. 169-189.
- Simons, R. (1999). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Havard Business School.
- Singley, M. K., & Anderson, J. R. (1989). The transfer of cognitive Skill. *Cambridge, MA: Harvard Press*. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=8UrN-09ZXUsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=The+transfer+of+cognitive+skill&ots=bScVWqyQZI&sig=A-tc9gqYoLITLMF5eDOJa2Z07Y8>>. Acesso em: 20 abr 2013.
- Socea, A. (2012). Managerial decision-making and financial accounting information. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 47-55.
- Solomons, D. (1961). Economic and accounting concepts of income. *Accounting Review*, 36(4).
- Souza, M. M., Borba, J. A., & Zandonai, F. (2011). Evidenciação da Perda no Valor Recuperável de Ativos nas Empresas de Capital Aberto Brasileiras. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 22(2).
- SFAS 107 (1990). *Disclosure about fair value of financial instruments with concentrations of credit risk*, FASB.

- Taipaleenmäki, J. & Ikäheimo, S. (2013). On the convergence of management accounting and financial accounting – the role of information technology in accounting change. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14, pp. 321-348.
- Tendloo, B. V., & Vanstraelen, A. (2005). Earnings Management under German GAAP versus IFRS. *European Accounting Review*, 14(1), pp. 155-180.
- Tiessen, P., & Waterhouse, J. H. (1983). Towards a descriptive theory of management accounting. *Accounting Organizations and Society*, 8(2-3), pp.251-267.
- Triviños, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. (4^a ed.) São Paulo, Atlas, 1995.
- Tuomela, T. (2005). The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16, pp. 293-320.
- Veblen, T. (1898, July). Why is economics not an evolutionary science? *Quarterly Journal of Economics*.
- Verrecchia, R. E. (1983). Discretionary Disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, 5, pp. 179-194.
- Verrecchia, R. E. (2001). Essays on Disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, (32), pp. 97-180.
- Wagner, E. L., Moll, J., & Newell, S. (2011). Accounting logics, reconfiguration of ERP systems and the emergence of new accounting practices: A sociomaterial perspective. *Management Accounting Research*, (22), pp. 181-197.
- Walker, M. (1988). The Information Economics Approach to Financial Reporting. *Accounting and Business*, (18)70, pp. 170-182.
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Fess, P. E. (2001). *Contabilidade Gerencial*. (Andre Olímpio Mosselman, Trad.). (6^a ed.) São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Waterhouse, J. H., & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), 65-76.
- Weffort, E. F. J. (2005). *O Brasil e a harmonização contábil internacional*. São Paulo: Atlas.

- Weißberger, B. E., & Angelkort, H. (2011). Integration and management accounting systems: the mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. *Management Accounting Research*, 22, pp. 160-180.
- Weng, Li-Jen. (2004). Impact of the Number of Response Categories and Anchor Labels on Coefficient Alpha and Test-Retest Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 64.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32, 757-788.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, (22)2, pp. 233-261.
- Wirtanen, J. (2009). *The influence of IFRS implementation on business management in Finnish born globals*. Master's Thesis in Accounting, Helsing School of Economics.
- Wisocki, P. (2011). New institutional accounting and IFRS. *Accounting and Business Research*, 4(3), pp. 309-328.
- Yazdifar, H., & Tsamenyi, M. (2005). Management accounting change and the changing roles of management accountants: a comparative analysis between dependent and independent organizations. *Journal of Accounting & Organization Change*, 1(2), pp. 180-198.
- Zeff, S. A. (2008). The contribution of the Harvard Business school to management control, 1908-1980. *Journal of management accounting research*, 20, Sarasota: United States, (Special Issue), 175-208.
- Zeff, S. A. (2012). The Evolution of the IASC into IASB, and the Challenges it Faces. *The Accounting Review*, 87(3), pp. 807-837.
- Zimmerman, J. L. (2001). Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of Accounting and Economics*, (32), pp. 411-427.

APÊNDICE A – Relatórios de análise das equações estruturais

APÊNDICE (A.1): Figura do modelo original proposto

Variância Média Extraída 'Modelo Original'

Fonte: dados da pesquisa

Variância Média Extraída 'Modelo Original'

Variáveis	AVE
AO	0,634
DFC	0,611
FAT	1,000
INT	0,413
IP	0,473
MSI	0,525
QAPI	1,000
QPF	1,000
QPG	1,000

Fonte: dados da pesquisa

Alfa de Cronbachs 'Modelo Original'

Fonte: dados da Pesquisa

Alfa de Cronbachs

Variáveis	Alfa de Cronbachs
AO	0,884
DFC	0,942
FAT	1,000
INT	0,850
IP	0,863
MSI	0,696
QAPI	1,000
QPF	1,000
QPG	1,000

Fonte: dados da pesquisa

Validade Discriminante (Fornell & Larcker, 1981) – Modelo Original

Variáveis	AO	DFC	FAT	INT	IP	MSI	QAPI	QPF	QPG
AO	0,796								
DFC	0,692	0,782							
FAT	0,099	0,026	1,000						
INT	0,671	0,553	0,075	0,643					
IP	0,644	0,654	0,096	0,618	0,688				
MSI	0,683	0,714	-0,024	0,585	0,604	0,725			
QAPI	0,401	0,356	0,217	0,339	0,376	0,405	1,000		
QPF	0,132	0,042	0,350	0,085	0,086	0,051	0,315	1,000	
QPG	0,107	0,097	0,310	0,037	0,105	0,044	0,149	0,803	1,000

Fonte: dados da pesquisa

VIF – Relações entre as variáveis latentes

Variáveis	VIF – Variável Latente		
	AO	DFC	INT
AO			2,230
DFC			
FAT		1,163	
INT		1,130	
IP			1,870
MSI			2,053
QAPI		1,305	
QPF		3,220	
QPG		2,933	

Fonte: dados da pesquisa – Modelo Original

Tabela VIF

Indicadores	VIF	Indicadores	VIF
AO_01	1,702	INT_05	2,222
AO_02	1,962	INT_06	2,243
AO_03	2,746	INT_07R	1,389
AO_04	2,445	INT_08	1,427
AO_05	2,363	INT_09	1,194
AO_06	1,831	INT_10	1,474
DC_01	2,521	INT_11	2,345
DC_02	2,498	INT_12	2,377
DC_03	2,293	IP_01	2,278
DC_04	3,963	IP_02	1,676
DC_05	4,656	IP_03	1,487
DC_06	6,560	IP_04	2,497
DC_07	5,243	IP_05	1,581
DC_08	4,026	IP_06	1,983
DC_09	2,745	IP_07R	1,097
DC_10	3,070	IP_08	2,581
DC_11	4,357	IP_09	2,787
DC_12	2,695	IP_10	1,865
DC_13R	1,499	MSI_01	2,587
DC_14	4,600	MSI_02	2,694
DC_15	2,777	MSI_03	1,185
DC_16	4,100	MSI_04	2,656
FAT	1,000	MSI_05R	1,090
INT_01	2,630	MSI_06	1,941
INT_02	3,221	QAPI	1,000
INT_03	2,081	QPF	1,000
INT_04	2,566	QPG	1,000

Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE – A2: Modelo Ajustado 1

Figura – Modelo Ajustado 1

Variância Média Extraída 'Modelo Ajustado 1'
Fonte: dados da pesquisa

Variância Média Extraída 'Modelo Ajustado 1'

Variáveis	VME
AO	0,634
DFC	0,611
FAT	1,000
INT	0,488
IP	0,523
MSI	0,618
QAPI	1,000
QPF	1,000
QPG	1,000

Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE – A₃: Modelo Ajustado 2

Figura do Modelo ajustado / PLS2

Cross Loading – Validade Discriminante – Modelo Ajustado II

INDIC.	AO	DFC	FAT	INT	IP	MSI	QAPI	QPF	QPG
AO_01	0,721	0,471	0,176	0,466	0,600	0,532	0,297	0,039	0,011
AO_02	0,765	0,678	0,041	0,449	0,593	0,548	0,357	0,133	0,208
AO_03	0,864	0,581	0,057	0,628	0,487	0,584	0,394	0,129	0,081
AO_04	0,832	0,580	0,022	0,532	0,450	0,628	0,271	0,097	0,121
AO_05	0,814	0,487	0,116	0,480	0,463	0,488	0,348	0,099	0,001
AO_06	0,774	0,521	0,072	0,578	0,519	0,495	0,251	0,124	0,093
DC_01	0,582	0,755	0,166	0,504	0,602	0,521	0,278	0,059	0,096
DC_02	0,507	0,726	0,113	0,387	0,421	0,509	0,244	0,121	0,112
DC_03	0,513	0,687	-0,062	0,386	0,458	0,560	0,167	0,099	0,108
DC_04	0,529	0,808	-0,070	0,510	0,511	0,574	0,219	0,033	0,009
DC_05	0,604	0,819	-0,028	0,454	0,550	0,573	0,253	0,039	0,106
DC_06	0,590	0,878	-0,009	0,452	0,597	0,611	0,253	-0,004	0,019
DC_07	0,550	0,852	-0,006	0,457	0,551	0,545	0,216	0,027	0,071
DC_08	0,503	0,841	-0,110	0,463	0,532	0,610	0,344	0,014	0,067
DC_09	0,408	0,716	-0,092	0,270	0,451	0,560	0,169	-0,072	0,056
DC_10	0,510	0,809	-0,033	0,471	0,535	0,627	0,293	-0,049	0,083
DC_11	0,601	0,840	0,087	0,529	0,573	0,570	0,358	0,067	0,153
DC_12	0,626	0,788	0,025	0,507	0,449	0,605	0,267	-0,029	0,017
DC_13R	-0,200	-0,370	-0,097	-0,055	-0,212	-0,229	-0,052	-0,020	-0,058
DC_14	0,630	0,857	0,075	0,460	0,614	0,648	0,421	0,142	0,161
DC_15	0,494	0,754	0,065	0,267	0,390	0,501	0,331	-0,079	-0,080
DC_16	0,632	0,868	0,141	0,461	0,586	0,564	0,406	0,102	0,123
FAT	0,098	0,026	1,000	0,081	0,101	-0,024	0,217	0,350	0,310
INT_01	0,541	0,409	0,014	0,746	0,387	0,473	0,293	0,004	-0,096
INT_02	0,513	0,436	-0,030	0,779	0,506	0,487	0,287	0,095	0,063
INT_03	0,455	0,409	0,196	0,766	0,438	0,427	0,151	0,097	0,137
INT_04	0,503	0,463	0,098	0,789	0,560	0,535	0,226	0,053	0,061
INT_05	0,438	0,240	0,074	0,725	0,427	0,323	0,210	0,120	0,065
INT_06	0,404	0,405	-0,008	0,684	0,482	0,385	0,305	-0,038	-0,173
INT_10	0,427	0,348	0,001	0,507	0,323	0,277	0,268	0,114	0,068
INT_11	0,496	0,376	0,150	0,724	0,426	0,357	0,219	0,021	0,012
INT_12	0,523	0,477	0,040	0,754	0,420	0,496	0,218	0,054	0,082
IP_01	0,509	0,504	0,022	0,484	0,754	0,430	0,296	0,066	0,068
IP_02	0,412	0,410	0,079	0,369	0,623	0,350	0,267	0,108	0,174
IP_03	0,363	0,551	0,126	0,285	0,594	0,405	0,280	0,033	0,034
IP_04	0,478	0,525	0,126	0,418	0,757	0,479	0,240	0,124	0,148
IP_05	0,367	0,317	0,050	0,424	0,650	0,341	0,270	0,068	0,021
IP_06	0,490	0,459	0,096	0,440	0,757	0,416	0,167	0,020	0,034
IP_08	0,525	0,430	0,126	0,546	0,767	0,395	0,350	0,065	0,025
IP_09	0,592	0,596	0,092	0,497	0,834	0,571	0,369	0,075	0,088
IP_10	0,419	0,522	-0,036	0,466	0,740	0,601	0,177	-0,057	0,043
MSI_01	0,591	0,638	-0,106	0,509	0,651	0,867	0,345	0,033	0,030
MSI_02	0,594	0,570	0,005	0,529	0,457	0,883	0,308	0,037	0,032
MSI_03	0,256	0,167	0,104	0,347	0,180	0,473	0,162	0,052	-0,072
MSI_04	0,537	0,652	-0,071	0,387	0,517	0,843	0,213	-0,041	0,059
MSI_06	0,637	0,688	-0,001	0,494	0,532	0,790	0,480	0,096	0,101
QAPI	0,401	0,356	0,217	0,334	0,372	0,399	1,000	0,315	0,149
QPF	0,132	0,042	0,350	0,077	0,076	0,048	0,315	1,000	0,803
QPG	0,107	0,097	0,310	0,034	0,094	0,045	0,149	0,803	1,000

Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE A₃: *Bootstrapping*

Figura do modelo ajustado 2 de mensuração, Bootstrapping

Path Coefficients: Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
AO -> DFC	0,183	0,185	0,070	2,613	0,009
AO -> INT	0,376	0,367	0,116	3,231	0,001
FAT -> DFC	-0,059	-0,064	0,087	0,677	0,499
INT -> DFC	0,488	0,500	0,087	5,600	0,000
IP -> DFC	0,132	0,136	0,052	2,543	0,011
IP -> INT	0,271	0,272	0,094	2,871	0,004
MSI -> DFC	0,080	0,091	0,059	1,355	0,176
MSI -> INT	0,164	0,180	0,109	1,507	0,132
QAPI -> DFC	0,254	0,255	0,084	3,024	0,003
QPF -> DFC	-0,292	-0,293	0,146	2,003	0,045
QPG -> DFC	0,295	0,292	0,151	1,949	0,052

Fonte: dados da pesquisa

R²

Variáveis Latentes	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
DFC	0,376	0,415	0,079	4,780	0,000
INT	0,513	0,536	0,081	6,311	0,000

Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE B – Questionário

Impacto dos CPCs (IFRS) na Contabilidade Gerencial

***1. Indique a realidade em sua organização, quanto ao uso das normas contábeis em IAS/IFRS (CPC).**

Utilize a seguinte escala: 1 para DISCORDO até 6 para CONCORDO.

	1	2	3	4	5	6
a) O uso da informação no padrão das IFRS aumenta a qualidade e a confiabilidade da informação financeira para o planejamento e controle orçamentário.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) O valor justo é considerado nas discussões e decisões internas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) Na prática, os relatórios financeiros possuem maior evidenciação das ações dos gestores, provocando reconhecimento antecipado pelo mercado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d) A aplicação do teste de Impairment auxilia a gestão interna de ativos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e) O uso da informação por segmento é útil para o controle e análise da parcela de mercado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f) Há preferência no uso da informação sobre ativos e passivos, pela gestão, quando mensurados mais proximamente do valor de mercado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g) A informação de ganhos e perdas não é acurada com o uso das IAS/IFRS (CPC).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
h) Os demonstrativos financeiros no formato atual aumentaram a capacidade de dimensionar a análise de resultado de longo prazo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
i) Comparada com a norma anterior, as IAS/IFRS (CPC) possui maior uso informativo para a decisão interna capaz de modificar o planejamento.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
j) O resultado abrangente aumenta a evidenciação de ganhos e perdas futuros.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

***2. Conforme a aplicação e uso das IAS/IFRS (CPC), indique o nível de impacto no sistema de informação.**

Utilize a seguinte escala de impacto: 1 para BAIXO até 6 para ALTO.

	1	2	3	4	5	6
a) A estrutura de Sistema de informação e a Tecnologia (TI) aumentaram a quantidade de informação disponível de forma mais completa e tempestiva.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) Novos processos foram incorporados ao Sistema de Informação (SI) e à TI (Tecnologia da Informação).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) O sistema de informação e de TI foi apenas adaptado, ao invés de se implementar nova estrutura tanto de sistema quanto de TI.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d) Com o uso das IAS/IFRS (CPC), o sistema integrado passou a se apresentar como alternativa de maior controle dos objetivos internos e externos da gestão.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e) Houve aumento na quantidade de dados processados, porém sem aumentar a qualidade da informação para os usuários internos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f) A informação contábil financeira disponibilizada nas diferentes seções (áreas funcionais de produção, marketing e vendas) passou a ser mais completa para o seu uso nestas áreas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

***3. Conforme a aplicação das IAS/IFRS (CPC) em sua empresa, julgue as inferências relativas ao aprendizado organizacional.**

Continua...

Continuação.

	1	2	3	4	5	6
a) O uso das IFRS vai além de pequenas adaptações, gerando mudanças na política contábil da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) Modelos internos de análise de investimento foram alterados, aprimorando a forma de associar, interpretar e dimensionar o negócio.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) Houve um aumento de busca de aprendizado por outras áreas de conhecimento, interagindo informações com a atividade empresarial.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d) Houve aumento de horas de treinamento na área contábil e/ou controladoria por colaborador.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e) Houve formação de equipe multifuncional e distribuição de conhecimento.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f) O uso das IFRS implica na aquisição de novos conhecimentos (contábeis e do negócio), na sua retenção (por meio do uso de novos procedimentos), na sua distribuição (por relatórios), bem como, na sua interação com as áreas da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

***4. A contabilidade financeira e a gerencial possuem pontos convergentes e divergentes. Assim, de acordo com a aplicação das IAS/IFRS (CPC), indique, conforme as inferências abaixo, o quanto concorda com a relação entre elas na sua empresa.**

Utilize a seguinte escala: 1 para DISCORDO até 6 para CONCORDO.

	1	2	3	4	5	6
a) A alta gestão utiliza para avaliação do planejamento e do orçamento a contabilidade financeira.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) O controle gerencial e jurídico possuem concordância nos propósitos de planejamento e orçamento.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) Os prazos de elaboração dos relatórios financeiros e gerenciais são harmonizados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d) O custo de oportunidade e outras formas de avaliação de receita e desempenho são utilizados com propósitos de controle.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e) Os itens do relatório gerencial estão correlacionados com os da DRE.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f) O lucro operacional medido internamente possui alta conformidade com o lucro da contabilidade financeira.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g) O lucro operacional da contabilidade financeira difere dos indicadores chaves de propósitos gerenciais.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
h) A remuneração da alta gestão possui determinada relação de dependência dos resultados da contabilidade financeira.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
i) Somente um único conjunto de registros contábeis é utilizado tanto para a contabilidade financeira quanto para a gerencial.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
j) O sistema de TI da empresa está preparado para disponibilizar relatórios de gestão e das demonstrações consolidadas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
k) As áreas de controladoria e contabilidade possuem mútuo intercâmbio profissional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
l) O auditor financeiro obtém informação do controller sobre questões relativas aos demonstrativos gerenciais.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

***5. Avalie o impacto nas funções da controladoria com a implementação do padrão IAS/IFRS (CPC) na sua organização.**

Utilize a seguinte escala de impacto: 1 para BAIXO até 6 para ALTO.

	1	2	3	4	5	6
a) A informação utilizada na relação com os investidores foi impactada de forma positiva tanto qualitativa quanto quantitativamente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) A alta gestão passou a solicitar maior quantidade de relatórios específicos para a tomada de decisões internas e externas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Continua...

Continuação.

c) A atividade de planejamento tributário passou a receber informação de maior qualidade sobre o controle dos eventos tributários.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
d) Com a modificação das normas financeiras, o lucro líquido passou a ter maior consistência, confiabilidade e maior proximidade do valor econômico.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
e) A avaliação de desempenho (e rentabilidade) por área de responsabilidade (e/ou por área de negócio) aumentou o grau de confiabilidade.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
f) Os relatórios de análise de investimentos aumentaram o nível de qualidade informativa sobre o retorno econômico.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
g) A margem de lucro passou a refletir maior consistência e confiabilidade.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
h) A realização do orçamento, a execução, a sua análise e controle tornaram-se mais próximos dos objetivos dos usuários internos e externos.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
i) A informação recebida para análise de desempenho dos colaboradores foi afetada positivamente.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
j) A capacidade explicativa dos relatórios da controladoria foi afetada, alinhando interesses (internos e externos), permitindo minimizar divergências informativas.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
k) O risco da organização passou a ser mais evidenciado e controlado.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
l) A estrutura de informação e de TI aumentou a qualidade na coordenação dos processos, no atendimento aos gestores e aos agentes externos.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
m) O nível de exigência de proteção e controle patrimonial foi reduzido.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
n) Os relatórios financeiros, para a alta gestão, aumentaram a capacidade de influenciar a decisão interna.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
o) Os relatórios financeiros (para usuários internos e externos) passaram a conter maior quantidade de gráficos e indicadores.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
p) O processo de gestão (planejamento, execução e controle - objetivos, planos, políticas e padrões) foi afetado positivamente pelas IAS/IFRS (CPC).	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Dados para Classificação da Empresa

6. Nome da empresa: Atenção! Trata-se de uma opção, pode deixar em branco caso deseje.

***7. "Implantação das IAS/IFRS (CPC)"**

Marque as áreas da empresa que fizeram parte da Implantação das IAS/IFRS "CPC" (caso seja necessário, pode complementar a resposta).

☐ Controladoria.

☐ Engenharia.

☐ Contabilidade.

☐ Produção.

☐ Informática / T.I.

☐ Alta gestão.

Outra (por favor, especifique):

***8. "Tamanho da Equipe de Implantação"**

Indique, em média, a quantidade de profissionais que fizeram parte da IMPLANTAÇÃO DAS IFRS:

☐ Até 5 pessoas;

Continua...

Continuação.

- ☐ Entre 6 a 10 pessoas;
- ☐ Entre 11 a 15 pessoas;
- ☐ Entre 16 a 20 pessoas;
- ☐ Entre 21 a 25 pessoas;
- ☐ Acima de 25 pessoas.

Comentário (caso seja necessário):

***9. Indique se houve a contratação de consultoria externa:**

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

Comentário (caso seja necessário):

***10. Indique se participou do processo de implantação das IAS/IFRS (CPC) nesta empresa:**

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

Outro (especifique)

***11. A empresa possui áreas bem definidas (separadas) de contabilidade financeira e gerencial?**

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

Comentário (caso seja necessário):

***12. Independentemente da existência específica dos departamentos de contabilidade financeira e de contabilidade gerencial, informe o número de funcionários que destinam a maior parte de seu tempo às atividades relacionadas à área:**

Qtde de colaboradores

Financeira

Gerencial

Caso queira complementar:

13. Quantidade total de funcionários*Indique a faixa que corresponde ao número total de funcionários da empresa:**

Continua...

Continuação.

- ☐ Até 100 funcionários;
- ☐ Entre 101 a 200 funcionários;
- ☐ Entre 201 a 500 funcionários;
- ☐ Entre 501 a 1000 funcionários;
- ☐ Entre 1001 a 5000 funcionários;
- ☐ Acima de 5000 funcionários.

***14. Indique o principal ramo de atuação de sua empresa:**

☐ Agricultura	☐ Comércio Eletroeletrônicos / Eletrodomésticos
☐ Aviação civil	☐ Elétrico
☐ Alimentação e bebidas	☐ Químico e Petroquímico
☐ Automotivo	☐ Mineração e siderurgia
☐ Bancos e seguradoras	☐ Sucroalcooleiro
☐ Construção civil (foco em obras públicas)	☐ Telecomunicações
☐ Construção civil (foco em obras privadas)	
☐ (Outro / favor especificar):	

***15. Indique a faixa que corresponde ao faturamento (Receita Bruta em R\$) anual da empresa em 2013:**

- ☐ Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões;
- ☐ Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões;
- ☐ Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões;
- ☐ Maior que R\$ 90 milhões e menor que R\$ 300 milhões;
- ☐ Maior que R\$ 300 milhões e menor que R\$ 1 bilhão;
- ☐ Acima de 1 bilhão.

***16. Indique a idade do grupo empresarial (no caso de controlada, informar a idade do grupo empresarial ou controladora):**

- ☐ Menor ou igual a 10 anos;
- ☐ Maior que 10 e menor que 20 anos;
- ☐ Maior que 20 e menor que 30 anos;
- ☐ Maior que 30 e menor que 40 anos;
- ☐ Maior que 40 e menor que 50 anos;
- ☐ Acima de 50 anos.

Continua...

Continuação.

17. A empresa está constituída na forma de capital aberto (S/A)?**☐ Sim.☐ Não.18. A sua empresa (ou unidade) está localizada no estado de:** ▼***19. A empresa atende ao mercado:**☐ Regional☐ Nacional☐ Internacional***20. "Sobre o Respondente"****Indique o seu cargo / função na empresa:**☐ Controller☐ Contador☐ Conselheiro☐ Diretor Financeiro☐ Gerente Financeiro☐ Responsável pela relação com investidores☐ Presidente☐ Outro (favor especificar):***21. Indique os anos de experiência do controller na área contábil:**☐ Menor ou igual a 10 anos de experiência;☐ Mais de 10 anos de experiência.***22. Indique a principal formação do controller:**☐ Administração☐ Contabilidade☐ Direito☐ Economia☐ Engenharia☐ Atuária

Caso tenha outra formação (graduação, especialização, mestrado/doutorado), favor especificar:

Conitnua...

Continuação.

23. Com base na sua experiência, qual o perfil do contador gerencial para os próximos 10 a 20 anos?

24. Marque a opção se deseja que o Hospital Espírita Eurípedes Barsanulfo receba os 5Kg de alimentos não perecíveis por você ter participado da pesquisa.

☐ Sim.

☐ Não.

25. Por gentileza, tendo interesse nos resultados, marque a opção para recebê-los e, ainda, sendo de sua preferência, disponibilize e-mail alternativo.

☐ Receber os resultados

Caso deseje, informe email alternativo.

APÊNDICE C – Contato com as empresas/Respondentes**C₁ – Email Confirmação**

Boa tarde, Sr. (a)

Informo que estarei enviando na sequência o questionário através do *surveymonkey.com*. Este site é especializado na elaboração e análise de dados. Caso não tenha chegado, por gentileza, revise a caixa de SPAM.

O email possui uma carta explicando o objetivo e o conteúdo da pesquisa, além de incluir o meu contato e o LINK para a realização da pesquisa.

Qualquer dúvida, por favor, estou a sua disposição.

Obrigado pela sua participação!

Atenciosamente,

Kleber Araújo

Doutorando em Controladoria e Contabilidade - FEA/USP

APÊNDICE C2 – Carta convite**Impacto do Padrão IAS/IFRS – CPC no Sistema de Informação Gerencial**

A/C

Controller / Contador

Conforme contato telefônico anterior, explico que sou pesquisador do curso de doutorado em Controladoria e Contabilidade (FEA/USP) e desenvolvo pesquisa, sob orientação dos professores Dr. Edgard Cornacchione e Prof.^a Dr^a Luciane Reginato, que objetiva investigar o impacto das normas internacionais na área gerencial. As normas internacionais (International Accounting Standard Board / IFRS) que, no Brasil, estão dimensionadas nas normas do Comitê de Procedimentos Contábeis (CPC) representam uma significativa mudança no campo da contabilidade.

Convido-a a participar desta pesquisa, pois a experiência e a vivência profissional são fundamentais no contexto teórico e prático da ciência contábil. Espero poder contar com a sua contribuição.

O questionário deve ser respondido, preferencialmente, pelo Controller ou contador ou seus substitutos. Na falta destes, podem responder a alta gestão ou pessoas relacionadas à área gerencial. Espera-se que seja utilizado um tempo para resposta entre 10 a 15 minutos. Por gentileza, solicito que preparem o tempo, pois ao iniciar a pesquisa esta não poderá ser interrompida.

O questionário envolve aspectos da relação entre a contabilidade financeira e a gerencial, aspectos estes relacionados à qualidade da informação financeira para a elaboração do relatório da controladoria. Não se objetiva investigar as estratégias da empresa. Trata-se de uma pesquisa acadêmica, sem finalidades lucrativas e os resultados serão tratados de forma agregada, mantendo-se o sigilo sobre a identidade e informações individuais dos respondentes.

Para cada questionário respondido, considerado válido, será realizada uma doação de 5 kg de alimentos não perecíveis à instituição filantrópica Hospital Espírita Eurípedes Barsanulfo, situado em Goiânia. Este hospital, conhecido como “Casa de Eurípedes” constitui-se em referência nacional hospitalar e educacional de saúde mental no tratamento de dependentes químicos (<http://www.casadeeuripedes.com.br>). Após a pesquisa, todo o processo de doação estará disponível no site: social.stoa.usp.br/kleberdda/blog. A doação será realizada conforme opção do respondente ao final do questionário.

Caso tenha interesse nos resultados, por favor, ao final da pesquisa, marque a opção “receber os resultados”. Se houver qualquer dúvida em relação à pesquisa, encaminhe um e-mail para kleberusp@usp.br ou ligue (11) 3091-5820, Ramal 145 e fale com Belinda ou (62) 8582-2178 (direto com o pesquisador).

Atenciosamente,

Kleber D. de Araújo

Doutorando em Controladoria e Contabilidade da FEA/USP

Telefone: 62 8582-2178

Prof. Dr. Edgard B. Cornacchione Jr. - Orientador

edgardbc@usp.br

Prof.^a Dr^a Luciane Reginato - Coorientadora

lucianereginato@usp.br

APÊNDICE C₃ – Email de FEEDBACK

PARTE 2 – 1º Feedback – dezembro / 2014

Prezados respondentes,

Conforme previsto na carta convite, informo que está disponível no site

(<http://social.stoa.usp.br/kleberdda/blog>) a comprovação da doação de 600 kg de arroz realizada ao Hospital Espírita Eurípedes Barsanulfo, referente às 105 respostas recebidas. Com a finalização da tese, estarei enviando os resultados.

Aproveito o ensejo para desejar-lhes FELIZ ANO NOVO!!

Atenciosamente,

Kleber Araújo

Doutorando – FEA/USP

APÊNDICE D – Normas Internacionais: quadro de conversão CPC/IASB

CPC	IASB	Denominação	Aprovação	Divulgação
00 (R1)	BV2011	Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro	02/12/2011	15/12/2011
01 (R1)	IAS 36	Redução ao Valor Recuperável de Ativos		
02 (R2)	IAS 21	Efeitos das mudanças na taxa de câmbio e conversão de demonstrações contábeis	03/09/2010	07/10/2010
03 (R2)	IAS 7	Demonstração dos fluxos de caixa	03/09/2010	07/10/2010
04 (R1)	IAS 38	Ativo intangível	05/11/2010	02/12/2010
05 (R1)	IAS 24	Divulgação sobre partes relacionadas	03/09/2010	07/10/2010
06 (R1)	IAS 17	Operações de arrendamento mercantil	05/11/2010	02/12/2010
07 (R1)	IAS 20	Subvenção e assistência governamentais	05/11/2010	02/12/2010
08 (R1)	IAS 32	Custos de transação e prêmios na emissão de títulos e valores mobiliários	03/12/2010	16/12/2010
09		Demonstração de valor adicionado	30/10/2008	12/11/2008
10 (R1)	IFRS 2	Pagamento baseado em ações	03/12/2010	16/12/2010
11	IFRS 4	Contrato de seguro	05/12/2008	17/12/2008
12		Ajuste a valor presente	05/12/2008	17/12/2008
13		Adoção inicial da lei nº 11.638/07 e medida provisória 449/08	05/12/2008	17/12/2008
14	IAS 32/39	Inst. financeiros: reconhecimento, mensuração e evidenciação (Fase 1) / OCP 03		
15 (R1)	IFRS 3	Combinação de negócios	03/06/2011	04/08/2011
16 (R1)	IAS 2	Estoques	08/05/2009	08/09/2009
17 (R1)	IAS 11	Contratos de construção	19/10/2012	08/11/2012
18 (R1)	IAS 28	Investimento em coligada, controlada e em empreendimento controlado em conjunto	07/12/2012	13/12/2012
19 (R2)	IFRS 11	Negócios em conjunto	09/11/2012	23/11/2012
20 (R1)	IAS 23	Custos de empréstimos	02/09/2011	20/10/2011
21 (R1)	IAS 34	Demonstração intermediária	02/09/2011	20/10/2011
22	IFRS 8	Informações por segmento	26/06/2009	31/07/2009
23	IAS 8	Políticas contábeis, mudança de estimativa e retificação de erro	26/06/2009	16/09/2009
24	IAS 10	Evento subsequente	17/07/2009	16/09/2009
25	IAS 37	Provisões, passivos contingentes e ativos contingentes	26/06/2009	16/09/2009
26 (R1)	IAS 1	Apresentação das demonstrações contábeis	02/12/2011	15/12/2011
27	IAS 16	Ativo imobilizado	26/06/2009	31/07/2009
28	IAS 40	Propriedade para investimento	26/06/2009	31/07/2009
29	IAS 41	Ativo biológico e produto agrícola	07/08/2009	16/09/2009
30 (R1)	IAS 18	Receitas	19/10/2012	08/11/2012
31	IFRS 5	Ativo não circulante mantido para venda e operação descontinuada	17/07/2009	16/09/2009
32	IAS 12	Tributos sobre o lucro	17/07/2009	16/09/2009
33 (R1)	IAS 19	Benefícios a empregados	07/12/2012	13/12/2012
34		Exploração e avaliação de recursos minerais (não editada)		
35 (R2)	IAS 27	Demonstrações separadas	31/10/2012	08/11/2012
36 (R3)	IFRS 10	Demonstrações consolidadas	07/12/2012	20/12/2012
37 (R1)	IFRS 1	Adoção inicial das normas internacionais de contabilidade	05/11/2010	02/12/2010

Continua...

Continuação.

38	IAS 39	Instrumentos financeiros: reconhecimento e mensuração	02/10/2009	19/11/2009
39	IAS 32	Instrumentos financeiros: apresentação	02/10/2009	19/11/2009
40	IFRS 7	Instrumentos financeiros: evidênciação (R1)	01/06/2012	30/08/2012
41	IAS 33	Resultado por ação	08/07/2010	06/08/2010
42		Contabilidade e evidênciação em economia altamente inflacionária (não editado)		
43 (R1)	IFRS 1	Adoção inicial dos pronunciamentos técnicos CPCs 15 a 41	03/12/2010	16/12/2010
44		Demonstrações combinadas	02/12/2011	
45	IFRS 12	Divulgação de participações em outras entidades	07/12/2012	13/12/2012
46	IFRS 13	Mensuração do valor justo	07/12/2012	20/12/2012
PME (R1)	SMES	Contabilidade para pequenas e médias empresas	04/12/2009	16/12/2009

Quadro de correspondência entre o CPC e as IAS/IFRS

APÊNDICE E – Resumo da reunião do IASB – Setembro / 2014

- Materialidade: discutiram as respostas dos normatizadores; apresentação de questões relativas aos princípios da materialidade, os problemas e as possíveis respostas do IASB.
- Divulgação de Política Contábil: materialidade – foram apresentados os problemas com divulgações de políticas contábeis e suas divulgações;
- Alterações IAS 7 - Divulgações sobre caixa e equivalentes de caixa: decidiram provisoriamente propor melhorias sobre caixa e equivalentes de caixa, onde e quando necessário; aprofundar investigações sobre o tema; concordaram com a conclusão de todas as etapas do processo; foi instruído o início do processo de votação das alterações propostas; aprovaram um período de comentário de, pelo menos, 120 dias.
- Alterações IAS 1: a equipe apresentou um resumo do *feedback* da iniciativa de *Exposure Draft Disclosure* com propostas de alteração da IAS 1, sendo que os problemas apontados ficaram para serem discutidos na reunião seguinte.
- **Projetos de Pesquisa:**
 - ***Post-employment benefits***: há uma gama de crescimento de desenhos de planos híbridos que incorporam características de ambas definições de contribuição e planos. Os membros manifestaram apoio ao projeto.
 - ***Insurance Contracts***: discutiram sobre as questões relativas aos contratos com características que fazem uso de Outros Resultados Abrangentes (OCI), solicitando ao IASB decisões relativas a alocação do prêmio.
 - ***Determinação de despesas de juros em contratos de seguro***: discutiu a abordagem para determinar a despesa de juros em ganhos ou perdas e os efeitos das mudanças na taxa de desconto em outros resultados abrangentes;
 - ***Conceptual framework***: discutiram mensuração (base histórica ou corrente); implicações de investimento de longo prazo na estrutura conceitual; distinção entre passivo e patrimônio líquido; decidiram que o *Exposure Draft* deve estabelecer as características qualitativas da informação útil, considerando a relação custo-benefício que poderia resultar em diferentes bases de mensuração para diferentes ativos e passivos; a base de mensuração poderá envolver como ativos e passivos contribuirão para fluxos de caixa futuro; sensibilidade a mudanças nos fatores de mercado ou de outros riscos inerentes; atribuições de lucros ou prejuízos na abordagem que melhor reflete a natureza das atividades do negócio;
 - ***Implicações de investimento de longo prazo para a estrutura conceitual***: o IASB na tentativa de decisões sobre perdas e ganhos e outros resultados abrangentes poderia fornecer suficiente ferramenta ao considerar investimentos de longo prazo, ou passivos e atividades de negócio de longo prazo, além de outros aspectos a serem discutidos.
 - ***Passivos e Patrimônio Líquido***: o IASB está discutindo o papel das definições de passivo e patrimônio líquido na distinção de passivos e reclamações patrimoniais;
 - ***IFRIC Update (Agenda paper 12A)***: disponibilizou as sugestões de atualizações no site;
 - ***IAS 21 – The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates – Foreign exchange restrictions and hyperinflation (Agenda paper 12B)***: será levado à discussão do IASB, conforme solicitação do IFRIC (reunião de novembro do IASB);
 - ***IAS 1 – Presentation of Financial Statements – Classification of liabilities (paper 12C)***: revisou as propostas de como um passivo deve ser classificado em circulante ou não circulante (foi instruído o processo de votação do *Exposure Draft Classification of Liabilities*);
 - ***Distinction between a change in accounting policy and a change in accounting estimate (paper 12D)***: discutindo a questão de distinção de alteração de uma política contábil e uma alteração de uma estimativa contábil e limites de divulgação aplicáveis;
 - ***Classification of a hybrid financial instrument by the holder (Paper 12E)***: discutindo um problema de classificação de um título, se um instrumento financeiro de capital ou de dívida;
 - ***Post-implementation review: IFRS 3 Business Combinations (Paper 12F-12G)***: o *feedback* relativo a respostas recebidas após a implementação da IFRS 3 serão analisados na reunião seguinte.

Resumo da reunião do IASB – Setembro / 2014

Fonte: IASB, 2014b.