

**O que o mercado de trabalho nos diz?  
Uma análise das competências e atribuições do profissional atuante na área de  
contabilidade gerencial no Brasil.**

**EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS**

*Universidade Federal do Paraná- UFPR*

**SIMONE BERNARDES VOESE**

*Universidade Federal do Paraná- UFPR*

**Resumo**

Este estudo tem como escopo identificar o perfil do profissional que exerce as funções inerentes a contabilidade gerencial sob a ótica das atividades realizadas, artefatos utilizados e as competências profissionais mais importantes no desempenho das funções. Para o alcance deste objetivo, utilizou-se de um questionário, adaptado de Miranda (2010), aplicado a 61 profissionais das 500 empresas listadas entre as Melhores e Maiores da Revista Exame do ano de 2013. Para o tratamento dos dados, utilizou-se de estatística descritiva. Os resultados encontrados revelaram que as atividades da contabilidade gerencial com maiores índices de realização são as de controles internos, assessoria e/ou consultoria interna, e apuração dos custos dos produtos/serviços. Já as atividades classificadas com as menores frequências de execução referem-se ao estudo de viabilidade para fusões, aquisições e alienações, e atividades de controle de crédito e cobrança. No tocante aos artefatos utilizados, observou-se que os profissionais inquiridos utilizam-se em sua maioria de artefatos pertencentes aos dois primeiros estágios da contabilidade gerencial, na qual prevalece a preocupação com os custos, controle financeiro, fornecimento de informações para planejamento e controle gerencial. Em relação aos achados acerca das competências, entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes; identificaram-se como as mais relevantes os valores pessoais e a moralidade, os conhecimentos do negócio da empresa e habilidades de pensamento crítico, trabalho em equipe e comunicação (ouvir). Os resultados encontrados podem servir de direcionadores para a formação dos profissionais contábeis, como também podem instigar novas pesquisas, em especial, sobre as competências dos mesmos, dada a sua relevância em âmbito organizacional.

**Palavras chave:** Contabilidade Gerencial; Artefatos, Atividades; Competências.

## 1 Introdução

Em um cenário econômico tão competitivo como o atual, os gestores precisam ter à disposição informações financeiras e não financeiras relevantes, fidedignas e tempestivas para a tomada de decisões, visando os melhores resultados para a organização. Para atender a este escopo, a empresa deve dispor de um eficiente processo contábil, e é nesse ínterim que a contabilidade gerencial se faz presente, para identificar, mensurar, reportar e analisar as informações sobre os eventos econômicos aos seus usuários (Johnson & Kaplan, 1996; Garrison, Noreen, & Brewer, 2007).

Nesta perspectiva, Johnson e Kaplan (1996) argumentaram em sua clássica tese da relevância perdida que a contabilidade gerencial evidencia-se como um elo de comunicação vital e bidirecional entre aqueles que compõem a entidade. Bidirecional por se tratar de um instrumento de difusão das metas e objetivos organizacionais e, vital por ser um processo formal de procedimentos utilizados pelos gestores para alterar ou manter as atividades organizacionais. Isto posto, compreender quais são as principais atividades desenvolvidas pelos profissionais desta área, bem como as ferramentas gerenciais atualmente utilizadas nas empresas, faz-se extremamente importante.

Importante também é saber que a profissão do contador, em específico, a especialidade de contador gerencial ou controller sofre alterações conforme as mudanças ocorridas no mundo dos negócios, o que exige cada vez mais determinadas competências dos profissionais (Cardoso, Mendonça Neto, & Oyadomari, 2010). Desse modo, as competências entendidas como a capacidade de um indivíduo, em gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduz-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a sua consecução (input) (Anzilago, Bernd, & Voese, 2014).

Estudos sobre competências tem buscado relacioná-las às habilidades intelectuais, cognitivas, e a inteligência emocional dos profissionais (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993). Contudo, apesar das várias pesquisas existentes sobre a questão competência, Cardoso et al. (2010) salientam que ainda não há um consenso na literatura sobre este construto. Isto posto, para cumprir o escopo deste estudo, adotou-se o conceito de competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para a realização das atividades de trabalho conforme preconizado por Cardoso (2006).

Face a este contexto, e com vistas ao crescente aumento dos profissionais que exercem as atividades inerentes à contabilidade gerencial em todo o Brasil, bem como da relevância dessa área para as organizações, faz-se importante discutir sobre o perfil deste profissional. Diante do exposto, a questão norteadora deste estudo é: Qual o perfil do profissional que exerce as funções inerentes a contabilidade gerencial sob a ótica das atividades realizadas, artefatos utilizados e competências profissionais? Assim, têm-se como objetivo investigar, no mercado de trabalho, as funções inerentes à contabilidade gerencial sob a ótica das atividades realizadas, artefatos utilizados e as competências profissionais mais importantes no seu desempenho. Para o alcance deste propósito, foram questionados 61 profissionais e os dados foram analisados por meio de estatística descritiva.

Ressalta-se, portanto, que este estudo aborda o perfil do profissional que exerce as atividades de contabilidade gerencial dentro das organizações, sendo ele contador, contador gerencial, controller ou outro equivalente, pois no Brasil não existe pontualmente uma certificação de “Contador Gerencial” como nos Estados Unidos (*Certified Management Accountant* - CMA) e na Grã-Bretanha (*Chartered Institute of Management Accountants* - CIMA) (Miranda, Riccio & Miranda, 2013). Dessa forma, espera-se contribuir com a teoria e a academia contábil, por meio da compreensão dos construtos apresentados, proporcionando reflexão posterior aos achados por meio do confronto entre o que é ensinado e difundido na

academia (teoria) e o que está sendo realmente adotado na prática. Acredita-se que, valendo-se de esforço para um maior entendimento das atividades realizadas e artefatos empregados, bem como das competências consideradas importantes para o profissional, seja possível potencializar futuras pesquisas acerca das ferramentas gerenciais, refletindo melhor as necessidades das empresas, e paralelamente valorizando a importância da profissão na área gerencial, contribuindo igualmente para o campo da prática profissional.

O presente estudo está estruturado em cinco seções, incluindo esta. A segunda compreende o referencial teórico, em que se discute a contabilidade gerencial, suas atividades e artefatos, bem como as competências do contador gerencial, seguida pela terceira seção que se reporta aos aspectos metodológicos. A quarta seção refere-se à análise dos dados e discussão dos achados. E, por fim, a última seção é destinada às considerações finais.

## 2 Referencial Teórico-Empírico

### 2.1 Contabilidade Gerencial, suas atividades e artefatos

A evolução da contabilidade ocorreu sob as influências da dicotomia dos interesses e objetivos de proprietários e gerentes, haja vista que a contabilidade nasceu gerencial para atender os interesses destes e, em um determinado momento houve a ruptura tornando a contabilidade gerencial uma subárea de estudo dentro do campo das ciências contábeis (Iudícibus, Martins & Carvalho, 2005). Dessa forma, faz-se necessário compreender o que é a contabilidade gerencial e para este propósito, apresentam-se no Quadro 1 definições encontradas na literatura nacional e internacional.

**Quadro 1 -** Definições de Contabilidade Gerencial

Definição	Autor (es)
A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, colocadas numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades no modelo decisório do administrador [...], num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.	Iudícibus (1998)
Contabilidade gerencial é o processo de identificar, coletar, classificar e reportar informações que são úteis para os gestores no processo de planejamento, controle e processo decisório.	Hansen e Mowen (2001)
É o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.	Crepaldi (2004)
A contabilidade gerencial auxilia os administradores no desempenho de suas funções, que incluem planejamento, direção, motivação e controle [...] está voltada para as necessidades dos administradores, e não para as necessidades dos usuários externos [...] preocupa-se mais com o futuro, dá menos ênfase à precisão, enfatiza segmentos de uma organização, e não é governada por princípios contábeis aceitos.	Garrison, Noreen, e Brewer (2007).

**Fonte:** Adaptado de Miranda (2010, p. 42-43).

Em complemento a estas definições, ressalta-se que a contabilidade gerencial foi apresentada de forma estruturada em relação aos seus objetivos, tarefas, parâmetros e estágios de evolução pela *International Federation of Accountants- IFAC* em 1998. No que se refere aos seus estágios, a IFAC (1998) identifica quatro, sendo que o primeiro durou até 1950 e teve como escopo principal a determinação de custos e controle financeiro por meio do uso de recursos como orçamento e contabilidade de custos. O segundo estágio compreende os anos de 1950 a 1965, fase em que a contabilidade gerencial enfatizou o fornecimento de informações para fins de planejamento e controle, respaldando-se nas técnicas de análise de

decisões e contabilidade por responsabilidade. A terceira fase iniciou-se em 1965 e durou até 1985, período em que a atenção esteve direcionada para a redução de perdas de recursos nos processos, destacando-se a análise de processos e gerenciamento de custos. O quarto estágio teve início em 1985 e permanece até os dias atuais, com o foco na geração e criação de valor por meio de recursos direcionados ao consumidor, ao acionista e à inovação organizacional.

Neste contexto, as definições e os elementos dos estágios evolutivos apontam a presença de características que permitem inferir que a contabilidade gerencial é um processo de mensuração, análise e divulgação de informações relevantes e úteis para auxiliar os gestores no processo decisório e para o planejamento de operações futuras. Assim sendo, pode-se confirmar que a contabilidade gerencial é um elemento integrante do controle e de essencial importância no cenário empresarial, pois de acordo com Crepaldi (2011) proporciona aos administradores instrumentos que os auxiliam a realizar suas funções na gestão organizacional. Estes instrumentos visam a melhor aplicação dos recursos econômicos da entidade, e que aliados ao uso de um adequado controle gerencial por meio de um eficiente sistema de informação, permite que os recursos e procedimentos interdependentes interajam para produzir e comunicar informações tempestivas e acuradas para auxílio dos gestores no cumprimento dos objetivos organizacionais (Martins, 2013).

Nesta perspectiva, controle gerencial de acordo com a IFAC (2009) é definido como sendo o uso eficiente e eficaz dos recursos limitados, apoiando os processos, metodologias e técnicas de gestão através dos quais, por trabalhar com e através dos outros, determina e alcança os objetivos organizacionais em um ambiente de mudanças. Portanto, controle gerencial é estabelecido como um processo em que os gestores garantem a obtenção e uso dos recursos da melhor forma para a realização dos planos da organização (Antonhy, 1965).

Esse processo ocorre por meio das atividades da contabilidade gerencial conforme as levantadas por Miranda (2010) que se baseou nos estudos de: Siegel e Kulesza (1996); Russel, Siegel e Kulesza (1999); Malmi, Seppälä e Rantane (2001); Forsaith, Xydias-Lobo e Tilt (2004); e Yazdifar e Tsameny (2005). Dentre algumas das mais mencionadas, citam-se: avaliação de desempenho econômico e financeiro do negócio; avaliação de rentabilidade de divisões, produtos e clientes; busca de melhoria da produtividade e dos processos; assessoria/consultoria interna; auditoria interna; desenvolvimento de atividades de controles de crédito e cobrança; desenvolvimento e/ou implementação do orçamento; desenvolvimento e/ou implementação do planejamento estratégico; gestão de risco; gestão/operacionalização de sistemas de tecnologia da informação (TI); implementação e desenvolvimento de novos sistemas de TI; implementação das estratégias de negócios; estudo de viabilidade para fusões, aquisições e alienações; planejamento tributário; gestão da função contábil financeira; sistemas de controle de qualidade; precificação interna - preço de transferência; precificação externa; apuração dos custos dos produtos/serviços; controles internos e controles de ativo fixo.

Essas atividades são desenvolvidas com auxílio de ferramentas denominadas artefatos, termo este que é utilizado de forma genérica para se referir aos escopos de “mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir os objetivos organizacionais” (Horngren, Sundem, & Stratton, 2008, p.4). Para que estes objetivos se concretizem fazem-se necessários recursos e estrutura. Conforme Frezatti, Nascimento e Junqueira (2009), os recursos são proporcionados pela contabilidade gerencial, a partir de um sistema de informações gerenciais, e a controladoria se constitui na estrutura que, geralmente, cuida tanto da contabilidade gerencial como da financeira.

Diversos estudos têm pesquisado acerca dos artefatos de contabilidade gerencial (Forsaith et al., 2004; Tan, Fowler, & Hawkes, 2004; Yazdifar & Tsamenyi, 2005; Ekbatani & Sangeladji, 2008; Ahadiat, 2008; Frezatti, Relvas, Junqueira & Nascimento, 2008), e que

segundo Miranda (2010) os mais citados são: análise de ponto de equilíbrio (custo, volume e lucro); *Balanced Scorecard* (BSC); modelo de comparação / Benchmarking; custeio ABC; custeio dos produtos por absorção e variável; custo padrão; *Enterprise Resource Planning* (Sistema ERP); técnicas de análise/retorno sobre investimentos; gestão do fluxo de caixa; orçamento operacional; orçamento de capital; custo alvo; *Just in Time* e *Economic Value Added* (EVA).

Baseando-se nas definições de atividades e artefatos gerenciais, verifica-se a relevância de se compreender sobre o uso e aplicabilidade práticas dos mesmos pelos profissionais desta área, nas maiores e melhores organizações do país.

## **2.2 Competências do contador gerencial/controller**

Os autores McClelland (1973); Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) foram os precursores no campo da psicologia em abordar as competências de um profissional. O primeiro autor enfatizou os testes de inteligência nos processos de seleção de pessoas para as organizações; o segundo expandiu o conceito das competências ao se preocupar com aspectos concernentes à entrega da pessoa ao meio no qual está inserido e definiu as ações e comportamentos esperados para determinado cargo na organização e, por fim, Spencer e Spencer (1993) baseando-se em diversas pesquisas empíricas elaboraram um dicionário de competências de várias profissões (Cardoso & Riccio, 2010).

No que concerne ao conceito de competência, Spencer e Spencer (1993) argumentam que se refere às características intrínsecas ao indivíduo, que o auxiliam como referência em seu desempenho no ambiente de trabalho. Em complemento, Durand (1998) destaca que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias para a realização de determinadas atividades. Dessa forma, em âmbito contábil, Cardoso e Riccio (2010) salientam que a mesma pode ser entendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário ao profissional para exercer as atividades de contador em um determinado contexto empresarial, aproximando-se assim da tríade denominada CHA (conhecimento, habilidades e atitudes).

Os conhecimentos são classificados por Brandão (2009) como os saberes que as pessoas acumulam durante a vida, e que influenciam sobre seu modo de agir, julgar e atuar no meio social. Complementarmente, Durand (1998) advoga que os mesmos são informações que possibilitam o indivíduo a compreender o mundo ao seu redor.

As habilidades, de acordo com Martins (2013), são elementos desenvolvidos pelos indivíduos relativos à capacidade do profissional de aplicar o conhecimento que possui, ou seja, “saber como fazer algo”. Esta caracterização vai ao encontro da apregoada por Brandão (2009) que definiu habilidades com base nos estudos de Bloom et al. (1979) como sendo a capacidade da pessoa resgatar e utilizar seus conhecimentos, suas experiências anteriores e suas técnicas para solucionar um problema real.

Anzilago et al. (2014), com respaldo na IFAC (2003), enfatizam que as habilidades são divididas em três categorias: intelectual, interpessoal e comunicacional. A (i) habilidade intelectual influencia na capacidade de identificação e solução de problemas, e de tomar decisões, compreensão, raciocínio indutivo e dedutivo; (ii) a habilidade interpessoal tem influência na capacidade de interação com outras pessoas e de trabalhar em equipe; e a (iii) habilidade de comunicação influencia na capacidade de receber e transmitir informações de forma escrita e oral e tomar julgamentos.

No que se refere às atitudes, Martins (2013) argumenta que são reflexos da reação positiva ou negativa de um indivíduo e que estão relacionadas ao querer fazer algo. Em geral, relaciona-se ao desejo, a disposição e/ou a intenção que influencia a pessoa a adotar determinado comportamento em relação às demais pessoas, aos objetos e a situação (Brandão, 2009).

Ainda sob a perspectiva das competências, Miranda (2010) em seu estudo apresenta a descrição de várias pesquisas que abordaram e definiram o termo nas mais diversas formas, haja vista que o conceito de competência não é consenso na literatura e sua semântica já foi tratada por diversas linhas de pesquisa. O autor, para a consecução de sua pesquisa, adotou o conceito de competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desenvolvimento das atividades de trabalho, equiparando-se ao já utilizado por Cardoso (2006) que avaliou as competências necessárias as atividades do profissional contábil.

Complementarmente, Miranda (2010) expõe ainda importantes estudos que levantaram as competências dos contadores gerenciais/controller no âmbito internacional conforme algumas pesquisas descritas no Quadro 2:

**Quadro 2** - Pesquisas sobre as competências do Contador Gerencial

<b>Descrição da pesquisa</b>	<b>Autores</b>
Com um levantamento junto a 233 controllers, constataram que as competências mais citadas para o contador gerencial foram às habilidades de: pensar, resolver problemas, ler e escrever, e habilidades computacionais, que, na época, ainda não eram tão presentes nas empresas.	Novin, Pearso, e Senge, (1990)
Foi solicitado que os respondentes indicassem qual competência teve maior crescimento de importância nos últimos cinco anos, em função das mudanças nas atividades dos contadores gerenciais. Constataram que as principais competências indicadas tinham relação direta com tecnologias, como a habilidade de trabalhar com computadores/tecnologias e redes; com softwares contábeis; seguidos das habilidades de comunicação, liderança e conhecimento de leis e regras contábeis.	Russel et al. (1999)
Foi avaliado junto a 300 profissionais da área contábil, sobre quais seriam as principais competências para o profissional da área de Contabilidade Gerencial. As habilidades mais destacadas foram: para resolução de problemas; para entender as implicações das decisões do dia a dia no resultado da organização; para entender a relevância dos custos na tomada de decisão, comunicação oral e escrita; para entender o comportamento dos custos e para entender o processo de negócios.	Malmi et al. (2001).
Pesquisa realizada com 62 empregadores da Nova Zelândia apontou que as principais competências necessárias aos contadores em ordem crescente são: a aplicação de técnicas de contabilidade, comunicação (oral, escrita e de leitura), resolução de problemas, pensamento crítico e aplicações de tecnologia da informação.	Perera, Chua, e Carr, (2002)
Foram questionados 161 contadores gerenciais australianos sobre quais seriam as principais habilidades necessárias. As mais citadas foram: resolução de problemas, compreensão das operações da organização, e as habilidades interpessoais, analíticas e de liderança.	Forsyth et al. (2004)
Com a adaptação da lista de competências e características definidas por Novin (1990), aplicado a contadores gerenciais e professores, evidenciaram que as mais indicadas foram: resolução de problemas, pensar, ouvir, e habilidades quantitativas.	Tan et al. (2004)
Constatou, em seu levantamento, que as principais competências para o contador gerencial deveriam ser a ética, competência analítica e conhecimento geral do negócio, iniciativa e automotivação, habilidades de comunicação, pensar criticamente e gerenciar conflitos.	Jacobs (2005)
Replicaram o trabalho de Tan et al. (2004) nos EUA, e evidenciaram que tanto educadores como profissionais de mercado colocam a capacidade de pensar como a principal competência necessária ao profissional da área de contabilidade gerencial. Entretanto educadores colocam a resolução de problemas e habilidades quantitativas em segundo e terceiro lugar, enquanto os profissionais colocam as habilidades de ouvir e escrever como segundo e terceiro.	Ekbatani e Sangeladji (2008)
Fez um extenso levantamento de literatura sobre as competências dos profissionais de contabilidade e definiu uma lista de 18 competências divididas em quatro fatores: específicas; de conduta; de gerenciamento de informações; e de comunicação. Quando aplicada a 159 contadores brasileiros, a pesquisa validou estatisticamente 13 das 18 competências inicialmente listadas.	Cardoso (2006)

**Fonte:** Adaptado de Miranda (2010, p. 54- 62).

Observa-se que no Brasil ainda são incipientes as pesquisas específicas sobre as competências ideais dos contadores gerenciais. Porém, há trabalhos que avaliam as competências dos profissionais de contabilidade como os de Cardoso e Riccio (2010); Cardoso et al. (2010); e Anzilago et al. (2014).

### 3 Procedimentos metodológicos da pesquisa

Esta pesquisa, em relação aos objetivos caracteriza-se como descritiva, pois tem como escopo identificar o perfil do profissional que exerce as funções inerentes a contabilidade gerencial. Quanto à abordagem, é classificada como quantitativa, por utilizar-se de técnicas estatísticas na análise dos resultados. Quanto aos procedimentos, classifica-se como um levantamento, realizado por meio da aplicação de um questionário.

A população deste estudo compõe-se de profissionais das áreas contábil-financeira das 500 maiores e melhores empresas do Brasil listadas em 2013 na Revista Exame. Para a seleção da amostra foi realizado o cálculo do tamanho mínimo para populações finitas:

$$n = \frac{z^2 \left(\frac{x}{n}\right) \left[1 - \left(\frac{x}{n}\right)\right] (N)}{(N-1)e^2 + \left(\frac{x}{n}\right) \left[1 - \left(\frac{x}{n}\right)\right]}$$

Onde:

Z = abscissa da distribuição normal padrão, fixado um nível de  $(1 - \alpha)$  % de confiança;

$\left(\frac{x}{n}\right)$  = proporção populacional

N = tamanho da população;

e = erro tolerável; e

n = tamanho da amostra aleatória simples.

Procedendo-se aos cálculos e admitindo-se estimar a verdadeira percentagem populacional a 10% de significância, usando-se margem de erro de 10%, obteve-se a amostra mínima a ser estudada de 60 respondentes. Deste modo, com vistas a conseguir este número de respostas, entrou-se em contato via telefone com 143 profissionais/empresas selecionadas aleatoriamente, ocasião em que foram expostos a natureza e os objetivos da pesquisa, bem como foram convidados para responder o questionário encaminhado via correio eletrônico. Todavia, obteve-se um retorno 61 respondentes que executam as funções de: Coordenação de departamento de informações gerenciais e contabilidade, controller, gerente de controladoria, coordenador de custos, contador, especialista tributário e financeiro, e analistas contábil sênior, pleno, júnior e financeiro.

Ressalta-se que antes do envio do questionário, o mesmo foi submetido a um pré-teste realizado com 6 alunos de um curso de Pós-graduação em Contabilidade de uma Universidade Federal e que já exercem a profissão na área de contabilidade gerencial. Durante o pré-teste, realizado com a finalidade de ajustar discrepâncias de contexto e evitar possíveis distorções de entendimento por parte dos respondentes, foi identificada a necessidade de alguns ajustes. A aplicação do pré-teste ocorreu no mês de novembro de 2014.

#### 3.1 Coleta e tratamento dos dados

O instrumento de pesquisa constitui-se de 55 assertivas que enfatizam as atividades, artefatos e competências que um contador gerencial/controller precisa ter ou utilizar. O mesmo foi elaborado com base no estudo de Miranda (2010), o qual aborda a temática estudada fundamentando-se em informações constantes em 19 estudos empíricos conforme evidenciado no Quadro 3.

**Quadro 3** - Conteúdo do Instrumento de pesquisa.

Assunto	Questões	Referências
Atividades da Contabilidade Gerencial	Bloco A: 21 questões	Siegel e Kulesza (1996); Russel et al. (1999); Malmi et al. (2001); Forsaith et al., (2004); Yazdifar e Tsameny (2005).
Artefatos/Instrumentos de Contabilidade Gerencial	Bloco B: 17 questões	Forsaith et al., (2004); Tan (2004); Yazdifar e Tsameny (2005); Souza, (2005); Ekbatani e Sangeladji (2008); Ahadiat, (2008); Frezatti et al., (2008).
Competências do contador gerencial	Bloco C: 17 questões	Novin (1990); Siegel e Kulesza, (1996); Russel et al., (1999); Malmi et al. (2001); Perera et al. (2002); Forsaith et al. (2004); Tan (2004); Jacobs (2005); Hassal et al. (2005);

		Yazdifar e Tsamenyi (2005); Ekbatani e Sangeladji (2008).
--	--	---

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

Para investigar as atividades da Contabilidade Gerencial, foram pontuadas 21 assertivas com base em 5 trabalhos analisados publicados entre 1996 e 2005. Essas assertivas buscaram analisar a intensidade de realização das atividades por parte dos respondentes por meio de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, de “Não realizo” a “Realizo diariamente”.

Para o levantamento dos artefatos/instrumentos utilizados, foi dado enfoque para o seu grau de utilização por parte dos profissionais no desempenho de sua função. Foram elencadas 17 questões baseadas em 7 estudos, por meio de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, de “Não utilizo” a “Utilizo diariamente”.

Partindo da definição de que competências é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desenvolvimento de uma atividade (Cardoso, 2006), buscou-se avaliar o grau de importância das competências necessárias para a execução das funções de controle. Assim, foram adaptadas 17 questões avaliadas por escala do tipo *Likert* de 5 pontos de “Sem importância” a “Total importância”. Ressalta-se, portanto, que este estudo diferencia-se e complementa o estudo de Miranda (2010), ao buscar avaliar se os profissionais atuantes do mercado realizam as atividades da contabilidade gerencial e se utilizam os instrumentos gerenciais no desenvolvimento de suas funções.

Assim, para a coleta de dados, o instrumento de pesquisa foi disponibilizado por meio do *Google Docs* e esteve à disposição dos respondentes de 01 dezembro de 2014 a 18 de janeiro de 2015. Os dados coletados foram codificados e tabulados no *Microsoft Excel*, e utilizou-se do *software Statistical Package for the Social Science (SPSS)* versão 20 para os cálculos das médias e do Alfa de Cronbach que demonstra o grau em que os itens de um questionário estão inter-relacionados. O Alfa de Cronbach gera um resultado variando de 0 a 1, e segundo Hair Jr, Anderson, Tatham e Black (2005), há aceitação dos resultados quando o valor do alfa for superior a 0,70. Assim sendo, ressalta-se que o valor do Alfa de Cronbach encontrado foi de 0,939.

#### 4. Descrição e discussão dos dados

A análise dos dados está dividida em quatro seções. A primeira refere-se ao perfil dos respondentes e das empresas em que atuam; a segunda, às atividades de contabilidade gerencial; a terceira, aos artefatos utilizados e, a quarta, às competências consideradas importantes.

##### 4.1 O perfil dos respondentes

Na Tabela 1 evidencia-se o perfil dos respondentes da pesquisa, com destaque ao gênero, faixa etária, escolaridade e anos de experiência na área de contabilidade gerencial.

**Tabela 1-** Dados do perfil

Gênero		Faixa etária	
Feminino	26%	De 24 a 34 anos	43%
Masculino	74%	De 35 a 44 anos	36%
		De 45 a 54 anos	16%
		De 55 a 64 anos	5%
Escolaridade		Experiência	
Graduação	28%	Até 1 ano	1%
Especialização	62%	De 1 a 5 anos	23%
Mestrado	10%	De 6 a 10 anos	28%
		De 11 a 15 anos	18%
		Acima de 15 anos	30%



Conforme dados expostos na Tabela 1, verifica-se que 74% dos pesquisados são do gênero masculino e 26% do gênero feminino. Desta amostra, 26 ou (43%) respondentes possuem idade situada na faixa entre 24 e 34 anos, seguido por 36% que têm entre 35 e 44 anos, 16% entre 45 e 54 anos e 5% entre 55 e 64 anos.

No que se refere à escolaridade, identifica-se que a maioria (62%) dos inquiridos possui especialização, isto é, 38 profissionais. Em complemento a esta questão, foi indagado aos respondentes sobre as formas utilizadas para manterem-se atualizados na profissão, na qual foram disponibilizadas algumas alternativas, a elencar: leitura de periódicos da área e especializações, mencionados por 36 pessoas; cursos de curta duração referenciados por 38; leitura de periódicos em gestão apontada por 31 indivíduos; educação continuada (CRC, CFC) indicado por 23; e educação continuada (particular) citado por 19 profissionais. Como outras fontes de atualização e formação profissional foram citadas Congressos e grupos de estudos do setor econômico em que a organização está inserida.

Em relação ao tempo de carreira ou de experiência profissional na área de contabilidade gerencial/controladoria, constata-se que a amostra está bem dividida sendo que 23% têm entre 1 e 5 anos, 28% entre 6 e 10 anos, 18% entre 11 a 15 anos e 30% acima de 15 anos. Nota-se que a maioria dos respondentes possui considerável tempo de experiência na área analisada.

Adicionalmente, questionou-se acerca da percepção destes profissionais em relação a sua remuneração e as respostas denotam que, 66% deles consideram o valor que recebem como justo, 23% declaram que o valor está abaixo das suas expectativas e somente 11% avaliam seus rendimentos como acima de suas expectativas. Quando indagados sobre a forma de composição de sua remuneração, 59% dos respondentes declararam ser fixa, 33% afirmaram ser composta como parte fixa e parte variável, e 8% deles atestaram ser variável de acordo com o desempenho. Por fim, quando comparado a remuneração com as praticadas no mercado, 85% dos profissionais acham que a mesma está alinhada e apenas 15% consideram que não. Esses dados permitem inferir que os profissionais desta área estão sendo cada vez mais valorizados.

No que tange as informações das empresas nas quais os profissionais estão inseridos, os dados são demonstrados na Tabela 2.

**Tabela 2-** Dados das Empresas

Setor		Região de localização	
Indústria	51%	Norte	3%
Comércio	16%	Nordeste	7%
Serviços	16%	Centro-Oeste	3%
Terceiro Setor	2%	Sudeste	28%
Agropecuário	3%	Sul	59%
Comércio e Serviços	5%		
Indústria e Agropecuária	2%		
Indústria e Comércio	5%		
Quantidade de funcionários			
De 1 a 50 funcionários	2%		
De 51 a 100 funcionários	5%		
De 101 a 500 funcionários	13%		
De 501 a 1000 funcionários	13%		
Acima de 1000 funcionários	67%		

Em conformidade com os dados da Tabela 2, observa-se que a maioria das empresas (51%) estão inseridas no setor da indústria, seguidos por comércio e serviços respectivamente. Constata-se também que algumas empresas fazem parte de mais de um setor econômico, e que em sua maioria (67%) empregam mais de 1000 funcionários. Em relação à localização das sedes administrativas, grande parte delas situam-se na região sul com 59% ou 41 delas. Ressalta-se que para esta divisão levou-se em consideração a localização dos setores

administrativos e financeiros, pois grande parte destas empresas possuem filiais em várias regiões do país.

#### 4.2 Atividades da contabilidade gerencial

No que concerne às atividades inerentes a contabilidade gerencial desenvolvida pelos respondentes, os resultados estão apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3-** Atividades

Atividades	Não realiza (%)	Realiza raramente (%)	Realiza com razoável frequência (%)	Realiza muito frequentemente (%)	Realiza diariamente (%)	Média	Classificação
Controles Internos.	4,92%	4,92%	22,95%	29,51%	37,70%	3,90	1
Apuração dos custos dos produtos/serviços.	14,75%	3,28%	9,84%	31,15%	40,98%	3,84	2
Assessoria/Consultoria interna.	4,92%	8,20%	16,39%	39,34%	31,15%	3,84	2
Gestão da função contábil financeira.	9,84%	11,48%	24,59%	24,59%	29,51%	3,54	3
Avaliação de Desempenho econômico e financeiro do negócio.	8,20%	9,84%	16,39%	55,74%	9,84%	3,49	4
Desenvolvimento/implementação do orçamento.	14,75%	6,56%	13,11%	49,18%	16,39%	3,46	5
Avaliação de rentabilidade de Divisões, produtos e clientes.	14,75%	4,92%	18,03%	45,90%	16,39%	3,44	6
Busca de Melhoria da produtividade e dos processos.	3,28%	16,39%	27,87%	39,34%	13,11%	3,43	7
Controles de Ativo Fixo.	14,75%	16,39%	14,75%	32,79%	21,31%	3,30	8
Planejamento tributário.	21,31%	16,39%	21,31%	24,59%	16,39%	3,00	9
Desenvolvimento/implementação do planejamento estratégico.	16,39%	19,67%	27,87%	29,51%	6,56%	2,90	10
Implementação das estratégias de negócios.	19,67%	21,31%	24,59%	29,51%	4,92%	2,79	11
Precificação Externa.	42,62%	4,92%	19,67%	16,39%	16,39%	2,59	12
Sistemas de controle de qualidade.	29,51%	19,67%	19,67%	26,23%	4,92%	2,57	13
Precificação Interna - Preço de transferência.	32,79%	18,03%	21,31%	18,03%	9,84%	2,52	14
Auditoria Interna.	27,87%	29,51%	18,03%	18,03%	6,56%	2,46	15
Gestão/Operacionalização de sistemas de Tecnologia da Informação (TI).	45,90%	13,11%	13,11%	14,75%	13,11%	2,36	16
Gestão de Risco.	34,43%	24,59%	18,03%	18,03%	4,92%	2,34	17
Implementação e desenvolvimento de novos sistemas de TI.	32,79%	27,87%	19,67%	16,39%	3,28%	2,30	18
Estudo de viabilidade para Fusões, Aquisições e alienações.	44,26%	14,75%	14,75%	22,95%	3,28%	2,26	19
Desenvolvimento de atividades de Controles de Crédito e Cobrança.	42,62%	21,31%	14,75%	14,75%	6,56%	2,21	20

Percebe-se, com base na Tabela 3, que as atividades mais realizadas, citadas por mais de 50% dos respondentes, de acordo com a relação baseada na literatura foram: controles internos (67,21%), apuração dos custos dos produtos/serviços (72,13%), assessoria/consultoria interna (70,49%), gestão da função contábil financeira (54,10%), avaliação de desempenho econômico e financeiro do negócio (65,57%), desenvolvimento/implementação do orçamento (65,57%), avaliação de rentabilidade de divisões, produtos e clientes (62,30%), busca de melhoria da produtividade e dos processos (52,46%) e controles de ativo fixo (54,10%). Em relação às mencionadas como menos utilizadas citam-se as atividades relacionadas a estudos de viabilidade de fusões, aquisições e alienações, e as inerentes ao controle de crédito e cobrança.

Esses resultados corroboram os achados de alguns estudos como Siegel e Kulesza (1996), Malmi et al. (2001) e Yazdifar e Tsamenyi (2005). Siegel e Kulesza (1996)

evidenciaram que em uma lista de 30 atividades gerenciais as apontadas como de realização mais frequentes foram as de (i) gestão dos setores financeiros contábeis, (ii) dos sistemas contábeis e relatórios financeiros e (iii) consultoria interna. Malmi et al. (2001) ao investigarem os profissionais da Finlândia também constataram entre as principais atividades desempenhadas, o processo orçamentário e de planejamento assim como o processo de gestão da função contábil financeira. Por sua vez, os autores Yazdifar e Tsamenyi (2005) abordaram profissionais gerenciais britânicos e constataram entre as atividades mais proeminentes eram o processo de avaliação de desempenho, as atividades de planejamento e orçamento, e o processo de apuração de custos.

Em adição, com o intuito de evidenciar outras atividades desenvolvidas pelos respondentes e que não tinham sido destacadas, solicitou-se como uma opção em aberto e obteve as seguintes menções: projetos de melhorias internas, projetos de redução de gastos, reestruturação de áreas, implantação de ferramentas de gestão, dimensionamento de mão de obra, estudos de viabilidade de novos produtos no processo de inovação, montagem e apresentação de relatórios de resultado ao conselho, controle de contratos, avaliação das metas individuais (*KPI's*) das áreas para efeito de bônus; avaliação de tendência dos resultados (*Forecast*), entre outras.

### 4.3 Artefatos da contabilidade gerencial

No que se refere aos artefatos inerentes a contabilidade gerencial utilizados pelos respondentes, os resultados estão apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4 - Artefatos**

Artefatos	Não utiliza (%)	Utiliza raramente (%)	Utiliza com razoável frequência (%)	Utiliza muito frequentemente (%)	Utiliza diariamente (%)	Média	Classificação
Enterprise Resource Planning (Sistema ERP).	16,39%	3,28%	1,64%	13,11%	65,57%	4,08	1
Outros Sistemas de Informações Gerenciais.	16,39%	1,64%	14,75%	27,87%	39,34%	3,66	2
Orçamento operacional.	14,75%	9,84%	8,20%	37,70%	29,51%	3,59	3
Gestão do fluxo de caixa.	13,11%	14,75%	13,11%	31,15%	27,87%	3,46	4
Técnicas de análise/retorno sobre investimentos.	11,48%	14,75%	18,03%	32,79%	22,95%	3,41	5
Análise de ponto de equilíbrio (custo, volume e lucro).	16,39%	11,48%	18,03%	32,79%	21,31%	3,31	6
Custeio dos produtos - absorção.	24,59%	8,20%	11,48%	26,23%	29,51%	3,28	7
Orçamento de Capital.	19,67%	8,20%	18,03%	34,43%	19,67%	3,26	8
Custeio dos produtos - variável.	27,87%	6,56%	9,84%	27,87%	27,87%	3,21	9
Custo Padrão.	31,15%	14,75%	8,20%	22,95%	22,95%	2,92	10
Modelo de Comparação / Benchmarking.	22,95%	16,39%	27,87%	26,23%	6,56%	2,77	11
Custo Alvo.	42,62%	11,48%	13,11%	19,67%	13,11%	2,49	12
Kaizen (aprimoramento contínuo dos processos).	44,26%	6,56%	19,67%	18,03%	11,48%	2,46	13
Custeio ABC.	44,26%	16,39%	9,84%	14,75%	14,75%	2,39	14
EVA e similares.	40,98%	14,75%	18,03%	19,67%	6,56%	2,36	15
Balanced Scorecard (BSC).	44,26%	14,75%	11,48%	21,31%	8,20%	2,34	16
Just in Time.	59,02%	13,11%	18,03%	8,20%	1,64%	1,80	17

Observa-se na Tabela 4 que dentre os artefatos com maiores índices de utilização pelos respondentes em suas organizações elencam-se: *Enterprise Resource Planning* (Sistema ERP) (78,69%), outros sistemas de informações gerenciais (67,21%), orçamento operacional (67,21%), gestão do fluxo de caixa (59,02%), técnicas de análise/retorno sobre investimentos (55,74%), análise de ponto de equilíbrio (custo, volume e lucro) e orçamento de capital ambos

com (54,10%), custeio por absorção e custeio variável com 55,74% cada. Ressalta-se que a ferramenta *Just in time* é a que tem menor índice de frequência de utilização pelos profissionais da amostra com apenas 9,84% dos respondentes.

Com estes resultados depreende-se que os profissionais inquiridos utilizam-se em sua maioria de artefatos mais tradicionais, ou seja, aqueles entendidos como pertencentes aos dois primeiros estágios da contabilidade gerencial, na qual prevalece a preocupação com os custos, controle financeiro, fornecimento de informações para planejamento e controle gerencial (Ifac, 1998). Destaca-se que estes achados vão ao encontro do que foi identificado por Soutes e De Zen (2005) que buscaram identificar ao final do ano de 2004 em qual estágio evolutivo se encontravam as empresas brasileiras, e concluíram que os artefatos referentes as três primeiras fases eram os mais utilizados.

Complementarmente, ressalta-se outro artefato utilizado no desenvolvimento das atividades conforme mencionado por alguns respondentes que é o Ebitda (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*). Este indicador combina aspectos de desempenho econômico-financeiro e serve de base para a avaliação das empresas conforme advogam Frezatti e Aguiar (2007).

#### 4.4 Competências

Em relação às competências entendidas como conhecimentos, habilidades e atitudes julgadas como importantes ao profissional que exerce as funções de controle de acordo com a posição dos próprios respondentes estão evidenciadas na Tabela 5.

**Tabela 5-** Competências

Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.	Sem importância (%)	Pouca importância (%)	Razoável importância (%)	Considerável importância (%)	Total importância (%)	Média	Classificação
Valores e Moralidade.			1,64%	21,31%	77,05%	4,75	1
Conhecimento do negócio em que a empresa atua.			1,64%	22,95%	75,41%	4,74	2
Habilidades de pensar - Pensamento crítico.			3,28%	24,59%	72,13%	4,66	3
Trabalhar em equipe.		3,28%	0,00%	27,87%	68,85%	4,62	4
Habilidade no uso de planilhas eletrônicas.		1,64%	4,92%	24,59%	68,85%	4,61	5
Conhecimento e aplicação de ferramentas - artefatos de contabilidade gerencial.			6,56%	29,51%	63,93%	4,57	6
Compreensão das operações da organização - processos do negócio.			3,28%	37,70%	59,02%	4,56	7
Resolução de problemas – identificar e criar soluções.			4,92%	39,34%	55,74%	4,51	8
Tomar decisões.			4,92%	39,34%	55,74%	4,51	8
Habilidade de Comunicação - Ouvir.			9,84%	29,51%	60,66%	4,51	8
Conhecimento e aplicação de regras e técnicas contábeis (financeira/societária).			4,92%	34,43%	60,66%	4,49	9
Habilidade de Comunicação - Escrita.			8,20%	37,70%	54,10%	4,49	9
Habilidade de Comunicação - Leitura.			14,75%	31,15%	54,10%	4,43	10
Liderança.		3,28%	6,56%	45,90%	44,26%	4,31	11
Habilidade de Comunicação - Oral.			14,75%	40,98%	44,26%	4,30	12
Conhecimento e utilização de aplicações de tecnologia da informação.			19,67%	40,98%	39,34%	4,20	13
Habilidades quantitativas (Uso de econometria, estatística).	1,64%	8,20%	21,31%	42,62%	26,23%	3,84	14

Os achados encontrados indicam que as competências mais proeminentes dentre as apresentadas no rol, sobressaem-se os valores e moralidade, conhecimento do negócio em que a empresa atua e habilidade de pensar (pensamento crítico), são consideradas de total importância por mais de 70% dos respondentes. Já as competências de liderança, habilidade de comunicação oral, conhecimento e utilização de aplicações de tecnologia da informação, e habilidades quantitativas (uso de econometria, estatística) apresentaram os menores índices de relevância, com menos de 50%.

Ao cotejar os resultados encontrados com os da pesquisa realizada por Cardoso et al. (2010) que teve como escopo entender quais as competências do contador gerencial em comparação com estudos internacionais, nota-se congruência nos achados. Cardoso et al. (2010) evidenciaram como competências prioritárias a visão geral/estratégica do negócio, o conhecimento de contabilidade e finanças, a gestão da informação, a atitude e iniciativa e liderança e trabalho em equipe. Ressalta-se que no presente estudo, as opções liderança e trabalho em equipe foram dispostas como variáveis separadas o que talvez influenciou a alternativa liderança apresentar-se como uma das menos significativas.

Adicionalmente, as competências entendidas como a priorização e classificação de importância dos problemas e habilidade de síntese (transformar indicadores em informações diretas e capacidade de resumir séries de dados em informações relevantes) foram destacadas como de total importância para os profissionais. Outra competência abordada, diz respeito ao conhecimento de línguas estrangeiras, pois de acordo com a amostra analisada, inglês é a mais importante, entretanto menos de 50% dos respondentes têm domínio quando considerados aspectos de compreensão, fala, leitura e escrita.

## **5 Considerações finais**

O objetivo do presente trabalho foi identificar o perfil do profissional que exerce as funções inerentes a contabilidade gerencial sob a ótica das atividades realizadas, artefatos utilizados e as competências profissionais mais importantes para o desempenho das funções.

Para a consecução desta pesquisa, foram aplicados 61 questionários a profissionais da área contábil/financeira distribuídos nas funções de: Coordenação de departamento de informações gerenciais e contabilidade, controller, gerente de controladoria, coordenador de custos, contador, especialista tributário e financeiro, e analistas contábil, sênior, pleno, júnior e financeiro. O instrumento de pesquisa aplicado é constituído por 55 assertivas, com escalas de medidas intervalares do tipo Likert de cinco pontos, agrupadas em três blocos: atividades de contabilidade gerencial, artefatos gerenciais e competências (conhecimentos, habilidades e atitudes). Na fase de análise dos dados utilizou-se de estatística descritiva.

Os dados demográficos dos respondentes da pesquisa indicaram que a maioria é do gênero masculino, que mais de 43% da amostra possui idade entre 24 e 34 anos, que mais de 62% dos profissionais possuem especialização e que mais de 98% atuam na profissão a mais de 1 ano. Com referência aos dados das empresas nas quais os mesmos estão inseridos, salienta-se que a maioria pertence ao segmento industrial com 51% da amostra, que em grande parte empregam mais de 1.000 funcionários (67%), e que (59%) têm suas sedes localizadas na região sul do país.

Os resultados da pesquisa denotam que as atividades da contabilidade gerencial mais desenvolvidas pelos respondentes em suas organizações são as de controles internos, apuração dos custos dos produtos/serviços, assessoria/consultoria interna, gestão da função contábil financeira e avaliação de desempenho econômico e financeiro do negócio. Já as atividades menos realizadas podem-se citar as referentes à implementação e desenvolvimento de novos sistemas de TI, ao estudo de viabilidade para fusões, aquisições e alienações, e desenvolvimento de atividades de controles de crédito e cobrança.

No tocante aos artefatos utilizados, observou-se que os profissionais inquiridos utilizam em sua maioria de artefatos pertencentes aos dois primeiros estágios da contabilidade gerencial, na qual prevalece a preocupação com os custos, controle financeiro, fornecimento de informações para planejamento e controle gerencial, corroborando assim achados de outras pesquisas como a de Soutes e De Zen (2005). Constatou-se também a menção adicional pelos respondentes, do Ebitda como um artefato utilizado no desenvolvimento das atividades por combinar aspectos de desempenho econômico-financeiro e servir de base para a avaliação das empresas.

Em relação aos achados acerca das competências, entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes; identificaram-se como as mais relevantes os valores pessoais e a moralidade, os conhecimentos do negócio da empresa e habilidades de pensamento crítico, trabalho em equipe e comunicação (ouvir). Depreende-se que estes resultados vão ao encontro de outros estudos como de Cardoso et al. (2010), porém ainda se fazem necessárias mais pesquisas sobre esta temática, pois verifica-se que as instituições de ensino superior por exemplo, estão fortemente preocupadas em formar profissionais gerenciais com conhecimentos estritamente nos artefatos e atividades, e dão pouca importância às habilidades e atitudes. Dessa forma, percebe-se que novas metodologias de ensino, como a aplicação de casos e *Problem Based Learning* podem contribuir para o desenvolvimento destas habilidades e agregar à formação do profissional.

À guisa de conclusão, salienta-se que este trabalho contribui ao apresentar evidências empíricas para literatura gerencial, fornecendo um panorama da realidade dos profissionais da área. Constatou-se que os mesmos estão (i) constantemente atualizando-se, (ii) consideravelmente satisfeitos com sua remuneração financeira, e (iii) estão tendo e buscando domínio das mais diferentes atividades e artefatos gerenciais. Todavia, esta investigação contém algumas limitações que podem interferir em seus achados, como tamanho da amostra e a heterogeneidade das funções dos respondentes. Desse modo, sugere-se para futuras pesquisas investigar empresas segmentadas, isto é, buscar abordar uma amplitude maior de amostra e classificar por segmento, para ser possível realizar generalizações.

## Referências

- Ahadiat, N. (2008). In search of practice-based topics for management accounting education. *Management Accounting Quarterly*, 9(4), 42-54.
- Anthony, R N. (1965). *Planning and Control: a Framework for Analysis*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Anzilago, M., Bernd, D. C., & Voese, S. B. (2014). Análise das competências e habilidades dos profissionais de Contabilidade na região de Curitiba/PR. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 7(2), 73-81.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. Tese de Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- Cardoso, R. L. (2006). *Competências do Contador: Um estudo empírico*. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

- Cardoso, R. L., & Riccio, E. L. (2010). Existem competências a serem priorizadas no desenvolvimento do Contador? Um estudo sobre os contadores brasileiros. *Revista de Gestão*, 17(3), 353-367.
- Cardoso, R. L., Mendonça Neto, O. R., & Oyadomari, J. C. (2010). Os Estudos internacionais de competências e os conhecimentos, habilidades e atitudes do contador gerencial brasileiro: análises e reflexões. *Brasilian Business Review*, 7(5), 91-113.
- Crepaldi, S. A. (2011). *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Crepaldi, S. A. (2004). *Curso Básico de Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas.
- Durand, T. (1998). *Forms of incompetence*. In: International Conference On Competence-Based Management, Oslo. Proceedings: Norwegian School of Management.
- Ektabani, M.A. & Sangeladji, M. A. (2008). Traditional Vs. Contemporary Managerial/Cost Accounting Techniques Differences Between Opinions Of Educators And Practitioners. *International Business & Economics Research Journal*, 7(1), 93-111.
- Forsait, D., Xydias-Lobo, M., & Tilt, C. (2004). The Future of Management Accounting: A South Australian Perspective. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 53-70.
- Frezatti, F.; Aguiar, A. B. (2007). EBITDA: possíveis impactos sobre o gerenciamento das empresas. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 07-24.
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Junqueira, E. R., & Nascimento, A. R. (2008). *Análise crítica da contabilidade gerencial no Brasil sob a ótica dos professores de pós-graduação stricto sensu da área*. In: Congresso USP de Contabilidade, 2008, São Paulo. Anais Eletrônicos.
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R., & Junqueira, E. (2009). *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2007). *Custo: terminologia, conceitos e classificação*. In: *Contabilidade Gerencial*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 11ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Hair Junior, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2001). *Gestão de Custos: Contabilidade e Controle*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hassal, T., Joyce, J., Montanõ, J. L. A., & Anes, J. A. D. (2005). Priorities for the development of vocational skills in management accountants: A European perspective. *Accounting Forum*, 29(4), 379-394.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2008). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Prentice Hall.
- International Federation Of Accountants (IFAC). (2014). Management accounting concepts, May, 2009. Disponível em: [http://www.mia.org.my/handbook/guide/IMAP/imap\\_.htm#MANAGEMENT%20ACCOUNTING%20AND%20THE%20MANAGEMENT%20PROCESS](http://www.mia.org.my/handbook/guide/IMAP/imap_.htm#MANAGEMENT%20ACCOUNTING%20AND%20THE%20MANAGEMENT%20PROCESS). Acesso em: 10 nov. 2014.
- Iudícibus, S. (1998). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas.

- Iudícibus, S., Martins, E., & Carvalho, L. N. (2005). Contabilidade: aspectos relevantes da epopeia de sua evolução. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 38(1), 7-19.
- Jacobs, L. (2005). *The impact of the changing practitioner requirements on management accounting education at South Africa universities*. Pretoria. Tese (Doutorado em Commerce in Financial Management Sciences). Programa de Pós-Graduação da Faculty of Economic and Management Sciences at the University of Pretoria.
- Johnson, T. H.; Kaplan, R. S. (1996). *A relevância da contabilidade de custos*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Malmi, T., Seppälä, T., & Rantanen, M. (2001). The Practice of Management Accounting in Finland – A Change? *Journal of Business Economics*, 50(4), 480-501.
- Martins, D. B. (2013). *Avaliação de habilidades e de atitudes em abordagem de Problem-Based Learning no ensino de controle gerencial*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Miranda, C. S. (2010). *Ensino de contabilidade gerencial: uma análise comparativa de percepções de importância entre docentes e profissionais, utilizando as dimensões de atividades, artefatos e competências*. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo-SP.
- Miranda, C. S., Riccio, R. L., & Miranda, R. A. M. (2013). Atividades da contabilidade gerencial sob a ótica de docentes e profissionais de mercado. *Revista Ambiente Contábil*, 5(1), 112-131.
- Novin, A.M., Pearson, M. A., & Senge, S. V. (1990). Improving the curriculum for aspiring management accountants: The practitioner's point of view. *Journal of Accounting Education*, 8(2), 207-224.
- Perera, H., Chua, F., & Carr, S. (2002). *Customer focus as a determinant in designing accounting programmes: An empirical investigation into employers' perceptions*. In: Asian-Pacific Conference on International Accounting, Los Angeles, Anais.
- Russel, K. A., Siegel, G. H., & Kulesza, C. S. (1999). Counting More, Counting Less: Transformations in the Management Accounting Profession. *Strategic Finance*, 34-44.
- Siegel, G. H.; & Kulesza, C. S., (1996). The Practice Analysis of Management Accounting. *Management Accounting*, 70(10), 20-28.
- Spencer JR., L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley.
- Soutes, D. O.; De Zen, M. J. C. M. (2005). *Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial em Empresas Brasileiras*. São Paulo. In: 5º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo. Anais do 5º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade.
- Tan, L.M., Fowler, M.B., & Hawkes, L. (2004). Management accounting curricula: striking balance between the views of educators and practitioners. *Accounting Education: An International Journal*, 13(1), 51-67.





São Paulo, 29 a 31 de Julho de 2015

**Contabilidade e Controladoria  
no Século XXI**

Yazdifar, H., & Tsamenyi, M. (2005). Management accounting change and the changing roles of management accountants: a comparative analysis between dependent and independent organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 1(2), 180-198.