

ANÁLISE CRÍTICA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO BRASIL SOB A ÓTICA DOS PROFESSORES DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* DA ÁREA

Fábio Frezatti
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Tânia Regina Sordi Relvas
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Emanuel R. Junqueira
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Artur Roberto do Nascimento
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA

Resumo

Este trabalho apresenta uma análise crítica da contabilidade gerencial no Brasil, a partir da percepção dos professores da área gerencial dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em contabilidade. O objetivo central foi o de identificar a visão que esses professores têm da contabilidade gerencial. A pesquisa, que é do tipo empírico-analítica e descritiva, se concentrou na identificação e análise dos seguintes elementos: (i) perfil dos docentes; (ii) diferenciação entre as contabilidades financeira e gerencial; (iii) prioridades da contabilidade gerencial; e (iv) relevância dos temas tratados pela contabilidade gerencial. A metodologia empírico-analítica foi utilizada por meio de um levantamento (*survey*), realizado com a aplicação de questionário semi-aberto junto aos docentes indicados pelos coordenadores de Programas de Pós-Graduação. Como conclusão, constatou-se uma convergência significativa entre a percepção dos professores e a literatura, principalmente quanto ao usuário, foco de análise e órgãos reguladores, todavia, alguns pontos ficaram razoavelmente destoantes (outros usuários, princípios e temas relevantes).

1. Introdução

A contabilidade gerencial tem se desenvolvido desde longa data focando o lado interno das organizações. Hesford *et al.* (2007) mencionam que, a partir da década de 1980, surgiram novos tópicos de pesquisa e novos periódicos internacionais com espaço para a contabilidade gerencial. Esses periódicos apresentam uma perspectiva diferente no exame dos fenômenos, com preocupação multidisciplinar e, em muitos casos, com uma multiplicidade de métodos aplicados na análise dos problemas.

Como decorrência, torna-se relevante saber se há consenso e em que elemento, quanto ao tratamento dado à contabilidade gerencial nas salas de aula. O senso comum indica que devem ocorrer discrepâncias em função de formações, experiências e visões diferenciadas em termos de utilidade e estrutura da contabilidade gerencial por parte dos professores. Dessa forma, diferentemente da contabilidade financeira que, por ser normativa, pode ser entendida de maneira abrangente e uniforme, o grau de homogeneização da aplicação da contabilidade gerencial em sala de aula não parece ser uma realidade.

A motivação em desenvolver esta análise se relaciona com a vastidão do País, tanto geográfica quanto cultural, o que permite encontrar diferentes tipos de utilidade e aplicação para a contabilidade gerencial, como por exemplo: (i) em entidades mais globalizadas; (ii) em entidades mais profissionalizadas; (iii) em entidades com um modelo de gestão familiar; (iv) empresas diversificadas; etc. A grande variedade de organizações existentes no Brasil permite entender e aplicar a contabilidade gerencial sob uma perspectiva pluralista, capaz de atender às necessidades de diversos usuários.

Essa diversidade pode ser observada também nos docentes que transmitem seus conhecimentos para os alunos que, por sua vez, são ou serão os gestores das organizações. A percepção dos docentes sobre a contabilidade gerencial tem impacto significativo sobre os alunos e, conseqüentemente, sobre o desenvolvimento das organizações. Diante desse contexto, a questão que orienta esta pesquisa é: *qual a percepção dos professores de pós-graduação stricto sensu em ciências contábeis sobre a contabilidade gerencial no Brasil?*

A justificativa para a escolha desses professores decorre da constatação que o pólo de formação e disseminação do conhecimento da área está nos programas de pós-graduação por serem esses os formadores dos docentes e pesquisadores das diversas regiões do Brasil.

O artigo foi estruturado em seis partes, incluindo a introdução e conclusão. A segunda parte corresponde ao referencial teórico sobre a contabilidade gerencial, necessário para situar o tema. As diferenças entre as contabilidades financeira e gerencial são apresentadas na terceira parte. O detalhamento do desenho da pesquisa de campo figura na quarta parte. Na quinta parte apresentam-se as análises dos dados e as conclusões.

2. Caracterização da Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial constitui uma parte do sistema contábil que se dedica às informações para os **usuários internos** da entidade (HANSEN; MOWEN, 1997). Segundo Louderback *et al.* (2000), a contabilidade gerencial tenta, ao mesmo tempo, ser abrangente e concisa, ajustando-se constantemente para se adaptar às mudanças tecnológicas, nas necessidades dos gestores e às novas abordagens das outras áreas funcionais dos negócios. Para os referidos autores, as duas contabilidades, financeira e gerencial, têm em comum o tratamento dos eventos econômicos, a necessidade de mensuração de atividades econômicas e as dificuldades de obter tais informações. Contudo, diferentemente da financeira, a contabilidade gerencial, por não ser normativa, pode ser entendida de diversas maneiras, dependendo da visão do autor. Frezatti, Aguiar e Guerreiro (2007) apresentaram diferentes percepções de vários autores, sintetizadas no Quadro 1:

Quadro 1: Comparação de conceituações disponíveis

<i>Fontes</i>	<i>Conceito/objetivo sobre contabilidade gerencial</i>
Anderson, Needles e Cadwell (1989)	Processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação financeira usada pelos gestores para planejar, avaliar e controlar dentro da organização para assegurar o apropriado uso e <i>accountability</i> dos seus recursos.
Louderback <i>et al.</i> (2000)	Prover informações para dar apoio às necessidades dos gestores internos da organização.
Anthony e Welsch (1981)	Fornecer informações úteis para os gestores, que são pessoas que estão dentro da organização.
Hansen e Mowen (1997)	Identificar, coletar, mensurar, classificar, e reportar informações que são úteis para os gestores no planejamento, controle e processo decisório.
Horngren, Foster e Datar (2000)	Medir e reportar as informações financeiras e não financeiras que ajudam os gestores a tomar decisões, para atingir os objetivos da organização.
Horngren, Sundem e Stratton (2004)	Processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Fonte: Frezatti, Aguiar e Guerreiro, (2007, p. 12)

Os principais pontos em comum em termos de conceitos/objetivos são:

Composição do processo: As etapas do processo que envolve a contabilidade gerencial são assemelhadas, algumas mais abrangentes e detalhadas, e incluem: identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações.

Informações para usuários: Em relação à forma de referenciar a quem se destinam às informações, tanto se direcionam aos usuários de forma mais abrangente (usuários internos) quanto de forma mais específica, em termos do processo decisório (gestores). De maneira geral, as consequências dessa separação são mais de ordem semântica.

Apoio ao processo decisório: A descrição das etapas do processo (planejar, avaliar e controlar) convive com termos mais genéricos (dar apoio às necessidades dos gestores ou informações úteis, que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais).

Conexão com os objetivos da entidade: pode ser descrita como “[...] auxiliam os gestores a atingir objetivos organizacionais” (HORNGREN *et al.*, 2004, p.4).

3. Principais Diferenças entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial

A complexidade inerente à contabilidade gerencial se inicia pela maneira como ela pode ser tratada. Para alguns pesquisadores ela não apresenta significativas diferenças em relação à contabilidade financeira e, para outros, ela pode se constituir em algo totalmente diferente. Sua caracterização, portanto, deve ocorrer por elementos que a literatura apresenta como sendo distintos. Na presente pesquisa optou-se pelo emprego de uma perspectiva comparativa dos elementos que permitam entender a sua existência a partir das diferenças em relação à contabilidade financeira. Observando-se as diferenças as pessoas podem decidir se a contabilidade gerencial é necessária e se o custo/benefício justifica. Diversos autores descrevem diferenças entre as contabilidades financeira e gerencial, conforme quadro a seguir.

Quadro 2: Principais diferenças entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial

<i>Fontes</i>	<i>Elementos de diferenciação com a contabilidade financeira</i>
Anderson, Needles e Cadwell (1989)	<ol style="list-style-type: none"> 1.Usuários primários da informação 2.Tipos de sistemas contábeis 3.Restrições de definições 4.Unidades de mensuração 5.Foco da análise 6.Frequência de relatórios 7.Grau de confiabilidade da informação gerada
Lourdeback <i>et al.</i> (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1.Diferentes audiências (interna e externa à empresa) 2.Foco de classificação (controlabilidade, comportamento e responsabilidade no caso da contabilidade gerencial) 3.Fontes das informações (no caso da gerencial, não apenas financeiras) 4.Usuário específico <i>versus</i> usuário generalizado 5.Foco nas informações passadas e foco nas informações que permitam entender, planejar, prever o futuro
Anthony e Welsch (1981)	<ol style="list-style-type: none"> 1.Estrutura: a contabilidade financeira 2.Princípios: GAAP <i>versus</i> os três princípios 3.Inclui informações não monetárias 4.Diferentes enfoques temporais: passado e futuro 5.Frequência de relatórios 6.Diferentes enfoques na precisão 7.Fim em si mesmo ou não
Hansen e Mowen (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1.Regras específicas x gerais
Horngren, Foster e Datar (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1.Princípios norteadores 2.Diferentes ênfases no futuro e no passado 3.Diferentes interesses sobre o comportamento

Horngren, Sundem e
Stratton (2004)

- 1.Usuários primários
- 2.Liberdade de escolha
- 3.Implicações comportamentais
- 4.Enfoque de tempo
- 5.Horizonte de tempo
- 6.Relatórios
- 7.Delineamento de atividades

Fonte: Frezatti, Aguiar e Guerreiro (2007, pág. 13)

Os aspectos de diferenciação foram considerados na elaboração das questões para identificar as peculiaridades de cada contabilidade. Como seria de esperar, cada autor aborda o tema de maneira peculiar. O primeiro esforço consistiu em aglutinar as abordagens, a partir da congruência de elementos que correspondam aos pontos de análise da pesquisa. De maneira geral, as diferenças mais enfatizadas foram (FREZATTI, AGUIAR E GUERREIRO, 2007):

- **Usuários primários das informações – ressaltados por** Anderson, Needles e Cadwell (1989), Lourdeback *et al.* (2000) e Horngren, Sundem e Stratton (2004). No caso da contabilidade financeira, trata-se das pessoas e entidades **externas** à entidade, enquanto que, na contabilidade gerencial, são os vários níveis hierárquicos e mesmo áreas funcionais **internas** que se constituem nos usuários.

- **Tipos de sistemas contábeis – ressaltados por** Anderson, Needles e Cadwell (1989), Lourdeback *et al.* (2000) e Anthony e Welsch (1981). No caso da contabilidade financeira, a abordagem das partidas dobradas é compulsória, enquanto que, na contabilidade gerencial, podem existir ajustes mesmo sem contrapartida. Nessa última, podem ser utilizados sistemas de informações diferentes dos utilizados na contabilidade financeira e, mesmo informações não monetárias.

- **Liberdade de escolha – ressaltada por** Anderson, Needles e Cadwell (1989), Anthony e Welsch (1981), Hansen e Mowen (1997), Horngren, Foster e Datar (2000) e Horngren, Sundem e Stratton (2004). A contabilidade financeira tem como característica a aderência compulsória a princípios contábeis. Na contabilidade gerencial, embora fundamental que sejam definidos, pode até não haver critérios formalizados.

- **Unidades de mensuração – ressaltadas por** Anderson, Needles e Cadwell (1989) e Anthony e Welsch (1981). Em termos de unidade de mensuração, a moeda utilizada na contabilidade financeira é a moeda local, do país. Por sua vez, na contabilidade gerencial, qualquer moeda pode ser usada e pode considerar, inclusive, unidades de mensuração não monetárias, tais como horas de trabalho, quilos, litros, etc.

- **Foco de análise – ressaltado por** Anderson, Needles e Cadwell (1989), Lourdeback *et al.* (2000), Anthony e Welsch (1981), Horngren, Foster e Datar (2000) e Horngren, Sundem e Stratton (2004). Este quesito pode ser entendido de várias maneiras. Pode levar em conta a perspectiva de detalhamento que os relatórios exijam ou mesmo a dimensão passada ou futura que se pretenda. Pode ter uma perspectiva comportamental distinta em relação a uma dada área ou grupo de gestores.

- **Frequência da emissão dos demonstrativos para os usuários – ressaltados por** Anderson, Needles e Cadwell (1989), Anthony e Welsch (1981) e Horngren, Sundem e Stratton (2004). A questão temporal pode afetar o tema tanto pelo período de abrangência quanto pela frequência dos relatórios.

- **Grau de confiabilidade – ressaltado por** Anderson, Needles e Cadwell (1989) e

Anthony e Welsch (1981). A confiabilidade está ligada à objetividade e verificabilidade, materializando-se por algum tipo de auditoria na contabilidade financeira. Na contabilidade gerencial, em condições normais, em função da subjetividade de alguns números, essa possibilidade de auditoria se mostra diferente.

- **Existência de órgãos reguladores ou definidores de regras.** Por ser a contabilidade financeira normativa, podem ser encontrados órgãos, ligados ou não às autoridades governamentais, que definam ou recomendem regras e princípios para a elaboração dos demonstrativos. Em outros casos, essas mesmas normas são usadas pela contabilidade gerencial não por imposição, mas sim por conveniência.

- **Exigência legal de profissional especializado.** Em alguns países, a responsabilidade e a autoridade para elaborar as demonstrações da contabilidade financeira estão limitadas a profissionais graduados em contabilidade e registrados em seus órgãos de classe. Já na contabilidade gerencial, essa obrigatoriedade pode não ser o padrão.

4. Desenho da pesquisa de campo

A pesquisa foi caracterizada como empírico-analítica, do tipo descritiva e se propõe, como resultado, a descrever a percepção dos professores de pós-graduação *stricto sensu* em ciências contábeis sobre a contabilidade gerencial no Brasil.

4.1 Estrutura do questionário

A estruturação do questionário, como instrumento de coleta de dados, levou em conta combinação de abordagem dos vários autores, conforme apresentado nos tópicos 2 e 3. Uma vez identificados os elementos desejados, as variáveis selecionadas para captar esses dados foram especificadas considerando suas respectivas escalas (**Quadro 3**) e, então, foram elaboradas as perguntas do questionário. Os dados foram coletados nas escalas **binária** e **ordinal**. Nas questões referentes à escala ordinal, foram aglutinadas respostas “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”. Por sua vez, no bloco 10, as indicações de temas foram agrupadas a partir das três indicações preferenciais de cada pesquisador.

Quadro 3: Relacionamento entre conceitos e foco das questões

<i>Descrição</i>	<i>Bloco</i>	<i>Escalas</i>	<i>Nº de Respostas</i>	<i>Foco das Questões</i>	<i>Nº de Questões</i>
Usuários primários da informação	1	Ordinal	41	1.1 Usuários da contabilidade gerencial	6
		Ordinal	40	1.2 Caracterizar o gestor	
		Binário	40	1.3 Necessidade de dois sistemas	
		Ordinal	40	1.4 Motivos para ter duas contabilidades	
Tipos de sistemas contábeis	2	Binária	40	2.1 Bases de dados da contabilidade financeira	2
		Binária	40	2.2 Base de dados não monetários	
Liberdade de escolha	3	Binária	40	3.1 Uso dos princípios contábeis iguais (CG e CF)	3
		Binária	40	3.2 Motivos das diferenças entre a CG e CF	
Unidades de mensuração	4	Binária Resposta aberta	40	4.1 Moeda de decisão da CG e da CF	1
Foco de análise	5	Ordinal	40	5.1 Grau de detalhamento da estrutura de dados da CF	2
		Ordinal	39	5.2 Grau de detalhamento da estrutura de dados da CG	
Freqüência	6	Binária	39	6.1 Horizonte temporal e freqüência de emissão de relatórios da CF e da CG	1
Grau de confiabilidade	7	Binária	39	7.1 Exigibilidade de algum processo de auditoria	1

Órgãos reguladores ou de influência	8	Ordinal	39	8.1 Influência de órgãos ou pessoas na CF	2
		Ordinal	39	8.2 Influência de órgãos ou pessoas na CG	
Responsável técnico pela elaboração	9	Binária	40	9.1 Credenciamento como fator compulsório	2
		Binária	40	9.2 Graduação em contabilidade como compulsório	
Temas	10	Ordinal	40	10 Temas relevantes da contabilidade gerencial	1

Fonte: Anderson *et al.* (1989) e Horngren *et al.* (2004) adaptado.

4.2 Identificação e análise da adequação do respondente

Os respondentes são professores de contabilidade gerencial que atuam nos programas de pós-graduação em ciências contábeis no país. A sua identificação foi feita pelos coordenadores dos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Do universo de 51 docentes, 80% atenderam ao pedido de preenchimento do questionário. Algumas questões não foram respondidas pela totalidade pelos docentes, o que não prejudicou as análises realizadas.

4.3 Tratamento e análise de dados

O tratamento de dados leva em conta a estatística descritiva, considerando cada bloco de questões (Quadro 3). As variáveis consideradas para proporcionar o poder explicativo (idade, sexo, titulação, tempo de titulação, origem profissional, etc), foram utilizadas como fatores de discriminação nas análises de ocorrências que chamaram a atenção.

5. Análise dos dados

Inicialmente apresentam-se os dados relativos ao perfil dos respondentes e, em seguida, a análise dos dados coletados em cada bloco do questionário. Com relação ao perfil dos respondentes, pode-se destacar que a média de idade é de 46 anos, com um período de titulação médio de 7 anos e 6 meses. A titulação de doutorado predominante é em contabilidade (63%), conforme a Tabela 1.

Tabela 1: Formação dos respondentes

<i>Titulação do Doutorado</i>	<i>Quantidade</i>	<i>%</i>
Ciências Contábeis	26	63
Engenharia de Produção	6	15
Administração	2	7
Outros	6	15
Total	40	100

Dos 40 professores, 34 (85%) possui mais experiência predominante na área de contabilidade gerencial, 5 (13%) tem experiência predominante na área de contabilidade financeira e 1 dos professores tem experiência em ambas as áreas (financeira e gerencial).

Um aspecto a ser destacado é quanto à migração de profissionais de uma área para outra. Dos 40 respondentes, 28 (70%) especificou sua graduação ou titulação em doutorado e, destes 17 (61%) graduaram-se em contabilidade, sendo que somente 5 (29,4%) fizeram doutorado em outras áreas e 2 (7,1%) graduaram-se em economia e contabilidade, sendo que um obteve titulação em contabilidade e outro em administração. Dos 9 respondentes restantes (32%), cuja graduação foi em outras áreas (administração, economia, matemática ou engenharia), somente 1 obteve titulação no doutorado na mesma área em que se graduou e 8 deles (88,9%) obtiveram titulação de doutor em outra área, dos quais 5 titularam-se em contabilidade.

5.1 Usuários primários da contabilidade gerencial

Tabela 2: Usuários básicos da informação contábil gerencial

	<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo parcialmente</i>	<i>Nem concordo, nem discordo</i>	<i>Concordo parcialmente</i>	<i>Concordo totalmente</i>
Gestores	-	-	-	5,0%	95,0%
Acionistas	15,4%	28,2%	12,8%	25,6%	18%
Governo	57,9%	26,3%	7,9%	5,3%	2,6%
Credores	42,1%	21,0%	15,8%	15,8%	5,3%

O Bloco 1 do questionário teve por objetivo identificar quais são os usuários básicos da informação contábil gerencial, na opinião dos professores. A análise da Tabela 2 permite identificar que 95% dos respondentes concordam totalmente que os gestores são usuários da contabilidade gerencial enquanto que os demais 5% concordaram parcialmente. Para 43,6% os acionistas, de alguma forma, utilizam a contabilidade gerencial, o que pode ser explicado pela forte presença dos acionistas controladores na estrutura de gerenciamento das empresas no Brasil. O governo foi considerado como usuário por 7,9% dos respondentes. Chama atenção que 21,1% consideram os credores como usuários da contabilidade gerencial. Uma possível explicação decorre de as instituições financeiras solicitarem às empresas informações complementares, inclusive de natureza gerencial. O questionário permitiu ainda o apontamento de outros usuários, sendo indicados, por exemplo, empregados e analistas de investimento como usuários, entretanto, por um número pouco expressivo de respondentes.

Tabela 3: Identificação do gestor

	<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo parcialmente</i>	<i>Nem concordo, nem discordo</i>	<i>Concordo parcialmente</i>	<i>Concordo totalmente</i>
Diretoria e gerentes	-	-	-	5,0%	95,0%
Supervisores	5,0%	5,0%	-	30,0%	60,0%
Analistas	21,6%	13,5%	10,8%	24,3%	29,8%
Todos os funcionários	46,0%	21,6%	8,1%	10,8%	13,5%

Conforme observado na Tabela 2, 95% dos respondentes consideram o gestor como o usuário básico da informação contábil. Na questão seguinte, procurou-se identificar esse gestor (Tabela 3). Concordando totalmente ou parcialmente, os entrevistados associam fortemente a figura do gestor a diretores e gerentes ($95\%+5\%=100\%$), supervisores ($60\%+30\%=90\%$) e analistas ($24,7\%+29,8\%=54,5\%$). A totalidade dos funcionários não foi significativamente associada à figura de gestor. Entretanto, considerando as respostas abertas, o mesmo passa a ser associado ao gestor quando a ele for delegadas alguma autoridade e responsabilidade.

Quando questionados sobre a necessidade de dois sistemas de contabilidade, um para a contabilidade financeira e outro para a gerencial, para atender as necessidades de informação dos usuários, 56,1% afirmam que há necessidade e 14,6% que não. Para os 29,3% restantes, essa necessidade dependerá de fatores como: (i) tipo de sistema adotado pela organização; (ii) cultura organizacional; (iii) porte da empresa; (iv) tipo de informação requerida.

5.2 Tipos de sistemas contábeis

O Bloco 2 do questionário procurou identificar a percepção quanto ao sistema de informação contábil utilizado. A primeira pergunta desse Bloco objetivou identificar a percepção dos respondentes quanto à utilização de sistemas integrados de gestão pelas organizações. Na opinião de 75,6% dos respondentes, as empresas não utilizam sistemas

integrados de gestão. Para 22,0%, as empresas estão em fase de implementação e somente para 2,4% as empresas adotam esse tipo de sistema. Essa percepção tem conseqüências sobre o que o docente prioriza e ensina, já que a realidade do aluno precisa de adaptação.

Conforme demonstrado na Tabela 4, para 95% dos respondentes, a contabilidade utiliza outras bases de dados além da base financeira e, os dados não-monetários foram apontados como relevantes na contabilidade gerencial por 89,2% dos respondentes.

Tabela 4: Base de dados da contabilidade gerencial

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
EXCLUSIVAMENTE a base de dados da contabilidade financeira	17,1%	82,9%
EXCLUSIVAMENTE outra base de dados monetária que NÃO a contabilidade financeira	8,8%	91,2%
Adicionalmente à base de dados originária da contabilidade financeira, utiliza outras bases	95,0%	5,0%
Adicionalmente outras bases de dados não monetárias	89,2%	10,8%

5.3 Liberdade de escolha

Com o Bloco 3 buscou-se identificar o grau de liberdade de escolha dos procedimentos utilizados pela contabilidade gerencial. Esse questionamento centrou-se na aplicação dos princípios contábeis e se os mesmos poderiam ser aplicados de diferentes maneiras pelas contabilidades financeira e gerencial. Para a maioria dos entrevistados, os princípios da entidade e da continuidade devem ser aplicados da mesma forma pelas duas contabilidades. Os demais princípios podem ser ajustados às necessidades dos usuários internos, na opinião dos respondentes, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5: Impacto dos princípios na informação contábil

	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
Entidade	25,0%	75,0%
Continuidade	25,0%	75,0%
Custo histórico como base de valor	80,0%	20,0%
Realização da receita e confronto com as despesas	67,5%	32,5%
Prudência (Conservadorismo)	67,5%	32,5%
Materialidade (Relevância)	50,0%	50,0%

5.4 Unidades de mensuração

O Bloco 4 do questionário tratou da percepção quanto ao uso exclusivo da mensuração em moeda, tanto pela contabilidade financeira (CF), quanto pela contabilidade gerencial (CG).

Apenas 5 respondentes (12,5%) concordam que as duas contabilidades devem utilizar exclusivamente mensurações monetárias. Dentre estes, apenas um justificou sua resposta:

Sim, pois a contabilidade gerencial se apóia na financeira, cujos princípios de mensuração, pelo menos em relação aos relatórios financeiros, são os mesmos. A inclusão de itens não monetários nos relatórios é uma função da controladoria, cujo papel é mais amplo e para a qual, tanto a contabilidade financeira quanto a gerencial são apenas ferramentas, entre outras que ela se utiliza para desempenhar a sua função.

Dos 35 professores que responderam “não” (87,5%), apenas 4 (10% do total) não especificaram outros tipos de mensurações. Dentre as especificações de outras medidas encontram-se os mais variados tipos, em sua forma mais genérica, tais como *medidas que sejam relevantes para a tomada de decisão e indicadores não-financeiros*; e em sua forma mais específica, tais como *horas, quilos, litros, número de funcionários, toneladas, número de reclamações, volumes, tempos, porcentagens, quantidade de eventos e nível de satisfação*.

Dentre os que responderam afirmativamente, um é doutor em economia e os demais são doutores em contabilidade. A média de anos de titulação do doutorado dos 5 respondentes é de 8,2 anos. Já, dentre os que responderam negativamente, 51,4% são doutores em contabilidade, 14,3% em Engenharia, 8,6% em Administração, 5,7% em outras áreas (economia e agronegócio) e 20% não especificaram sua titulação. A média de anos de titulação do doutorado deste grupo é de 7,5 anos.

5.5 Foco de análise

O Bloco 5 do questionário objetivou captar a percepção dos professores quanto ao foco das contabilidades. A Tabela 6 apresenta o resultado sobre o foco da **Contabilidade Financeira**.

Tabela 6: Foco de Análise da Contabilidade Financeira

	<i>DT</i>	<i>DP</i>	<i>NCND</i>	<i>CP</i>	<i>CT</i>	<i>Total</i>
As informações valorizam mais a empresa como um todo do que as partes	2 5%	2 5%	5 12,5%	14 35%	17 42,5%	40 100%
	10% (D)			77,5% (C)		
As unidades de negócio são valorizadas na análise e divulgação de informações	13 32,5%	8 20%	6 15%	8 20%	5 12,5%	40 100%
	52,5% (D)			32,5% (C)		
Os centros de custos são valorizados na análise e divulgação de informações	16 40%	10 25%	4 10%	7 17,5%	3 7,5%	40 100%
	65% (D)			25% (C)		
As análises por grupos de produtos são valorizadas na análise e divulgação de informações	14 35%	7 17,5%	6 15%	8 20%	5 12,5%	40 100%
	52,5% (D)			32,5% (C)		
As análises por projetos são valorizadas na análise e divulgação de informações	18 45%	6 15%	3 7,5%	8 20%	5 12,5%	40 100%
	60% (D)			32,5% (C)		
O plano de contas das demonstrações financeiras é único para ambas as contabilidades, embora com detalhes diferentes	9 22,5%	6 15%	9 22,5%	9 22,5%	7 17,5%	40 100%
	37,5% (D)			40% (CP)		

Legenda: *DT* – Discordo totalmente; *DP* – Discordo parcialmente; *NCND* – Nem concordo e nem discordo; *CP* – Concordo parcialmente; *CT* – Concordo totalmente; **(D)** – soma dos % *DT* e *DP*; **(C)** – soma dos % *CP* e *CT*.

De uma forma geral, existe uma relativa convergência na percepção dos professores de que o foco da CF está mais na empresa como um todo do que nas partes que a compõe (77,5% dos respondentes concordam total ou parcialmente). Somente 10% dos respondentes discordam total ou parcialmente dessa afirmação. Quando analisada a titulação de doutorado dos que concordam e discordam desse foco, percebe-se que não existem grandes divergências, pois 54,8% e 55,6%, respectivamente, são doutores em contabilidade. A distinção está no número de anos de titulado: 12 anos e 6 anos respectivamente. Apenas 5 dos respondentes (12,5%) ficaram em uma posição intermediária (nem concordam e nem discordam).

Quanto à discordância acerca da valorização das unidades de negócio (52,5%), centros de custos (65%), grupos de produtos (52,5%) e projetos (60%), pode-se observar uma convergência mais fraca (foram 30 respondentes distintos, dos quais 63,3% são doutores em contabilidade, titulados em média há 6,5 anos).

Alguns professores se posicionaram de forma intermediária (nem concordam e nem discordam) quanto à valorização, pela CF, das unidades de negócio (15%), centros de custos (10%), grupos de produtos (15%) e projetos (7,5%). Dentre eles (10 respondentes distintos), observou-se que 4 são doutores em contabilidade (4,6 anos de titulação em média), 2 são doutores em administração e agronegócio, respectivamente, e 4 não especificaram.

O grupo de professores que, de alguma forma, concordam (parcial ou totalmente) que o foco da CF está das unidades de negócio (32,5%), centros de custos (25%), grupos de produtos (32,5%) e projetos (32,5%) é formado por 18 respondentes distintos. Destes, 8 são doutores em contabilidade (6,5 anos de titulação em média), 4 são doutores em Engenharia, 2 são doutores em administração, 2 são doutores em economia e 2 não especificaram.

Em relação à afirmação de que o plano de contas das demonstrações contábeis é único para ambas às contabilidades (CF e CG), embora com detalhes diferentes, observou-se uma dispersão nas opiniões: 37,5% discordam (total ou parcialmente), 22,5% nem concordam e nem discordam e 40% concordam (total ou parcialmente).

A Tabela 7 apresenta o resultado sobre o foco da **Contabilidade Gerencial**:

Tabela 7: Foco de Análise da Contabilidade Gerencial

	<i>DT</i>	<i>DP</i>	<i>NCND</i>	<i>CP</i>	<i>CT</i>	<i>Total</i>
As informações valorizam mais a empresa como um todo do que as partes	12 30,8%	8 20,5%	6 15,4%	7 17,9%	6 15,4%	39 100%
	51,3% (D)			33,3% (C)		
As unidades de negócio são valorizadas na análise e divulgação de informações	-	-	3 7,7%	5 12,8%	31 79,5%	39 100%
	0% (D)			92,3% (C)		
Os centros de custos são valorizados na análise e divulgação de informações	-	-	1 2,6%	7 17,9%	31 79,5%	39 100%
	0% (D)			97,4% (C)		
As análises por grupos de produtos são valorizadas na análise e divulgação de informações	-	-	2 5,1%	6 15,4%	31 79,5%	39 100%
	0% (D)			94,9% (C)		
As análises por projetos são valorizadas na análise e divulgação de informações	-	-	2 5,1%	5 12,8%	32 82,1%	39 100%
	0% (D)			94,9% (C)		
O plano de contas das demonstrações financeiras é único para ambas as contabilidades, embora com detalhes diferentes	8 20,5%	5 12,8%	8 20,5%	9 23,1%	9 23,1%	39 100%
	33,3% (D)			46,2% (C)		

Legenda: *DT* – Discordo totalmente; *DP* – Discordo parcialmente; *NCND* – Nem concordo e nem discordo; *CP* – Concordo parcialmente; *CT* – Concordo totalmente; **(D)** – soma dos % *DT* e *DP*; **(C)** – soma dos % *CP* e *CT*.

A percepção dos professores de que o foco da CG está mais na empresa como um todo do que nas partes que a compõe é de 33,3% dos respondentes (concordam total ou parcialmente). Dentre os 13 respondentes desse grupo, 46,2% possui doutorado em contabilidade (7,2 anos de titulação em média), 38,4% em outras áreas (1 em administração, 2 em economia e 2 em engenharia) e 15,4% não especificou. A maioria dos respondentes (51,3%) discorda dessa afirmativa (total ou parcialmente). Dentre os 20 respondentes desse grupo, quanto ao doutorado, 65% foi em contabilidade (6,7 anos de titulação em média), 20% em outras áreas (1 em administração e 3 em engenharia) e 15% não especificou. Apenas 6 respondentes (15,4%) posicionaram-se de forma intermediária (nem concordam e nem discordam), dos quais 50% são doutores em contabilidade (5,3 anos de titulação em média).

Um resultado significativo pode ser observado em relação à concordância (total ou parcial) de que o foco da contabilidade gerencial volta-se para as unidades de negócio (92,3%), centros de custos (97,4%), grupos de produtos (94,9%) e projetos (94,9%). É quase uma unanimidade, visto que nenhum dos respondentes discordou (39 respondentes distintos, dos quais 56,4% são doutores em contabilidade, titulados em média há 6,6 anos).

Alguns professores se posicionaram de forma intermediária (nem concordam, nem

discordam), quanto à valorização, pela contabilidade financeira, das unidades de negócio (7,7%), centros de custos (2,6%), grupos de produtos (5,1%) e projetos (5,1%). Dentre esses professores (6 respondentes distintos), 1 é doutor em contabilidade (titulado há 6 meses), 2 são doutores em administração e agronegócio, respectivamente, e 3 não especificaram.

Em relação à afirmação de que o plano de contas das demonstrações contábeis é único para ambas às contabilidades, embora com detalhes diferentes, observou-se uma dispersão nas opiniões: 33,3% discordam (total ou parcialmente), 20,5% nem concordam e nem discordam e 46,2% concordam (total ou parcialmente).

5.6 Frequência de emissão de relatórios

O bloco 6 do questionário objetivou captar a percepção dos professores quanto à frequência de emissão de relatórios pela CF e CG (questão 6.1). O resultado desse questionamento apresenta-se na Tabela 8:

Tabela 8: Frequência de emissão de relatórios

	<i>Contabilidade Financeira</i>				<i>Contabilidade Gerencial</i>				<i>Resp.</i>
	<i>DR</i>	<i>BP</i>	<i>FC</i>	<i>OIC</i>	<i>DR</i>	<i>BP</i>	<i>FC</i>	<i>OIC</i>	
Semanal	2 5,6%	- 0%	10 27,8%	7 19,4%	20 55,6%	7 19,4%	29 80,6%	29 80,6%	36 100%
Mensal	25 64,1%	19 48,7%	16 41%	16 41%	25 64,1%	25 64,1%	19 48,7%	20 51,3%	39 100%
Trimestral	19 73,1%	20 76,9%	16 61,5%	14 53,8%	11 42,3%	16 61,5%	10 38,5%	12 46,2%	26 100%
Semestral	10 62,5%	12 75%	8 50%	7 43,8%	12 75%	11 69%	11 69%	10 62,5%	16 100%
Anual	14 77,8%	14 77,8%	13 72,2%	12 66,7%	11 61,1%	11 61,1%	11 61,1%	11 61,1%	18 100%

Legenda: **DR** – Demonstração de Resultado; **BP** – Balanço Patrimonial; **FC** – Demonstração de Fluxo de Caixa; **OIC** – Outras Informações Contábeis; **Resp.** – Número de respondentes.

Observa-se que a periodicidade semanal é preponderantemente percebida pelos respondentes como sendo uma característica mais da CG, já, as frequências trimestral e anual foram associadas mais com a CF, mas de forma não tão preponderante.

5.7 Grau de confiabilidade

A confiabilidade que as informações possam ter é percebida, de acordo com os autores identificados, pela demanda por processos de auditoria. Dado um certo custo/benefício os vários tipos (com diferentes focos e profundidade) foram considerados como relevantes.

A **auditoria interna** surge como preponderante tanto para a contabilidade financeira como a gerencial (62% dos respondentes). A **auditoria externa** é percebida como, predominantemente, voltada para a contabilidade financeira (84,6% dos respondentes). Uma parcela menor dos respondentes considera que ambas demandariam a auditoria externa (12,8%). A **auditoria da matriz**, analogamente à auditoria interna, tem a parcela mais significativa dos respondentes entendendo que tanto a contabilidade financeira como gerencial deveria ser submetida a ela (60,5%).

Como se vê, a lógica da expectativa do relativo maior controle, facilidade na obtenção de informações, complexidade da responsabilização e o custo/benefício da auditoria, na visão dos respondentes, direciona os esforços de maneira distinta, demandando mais atenção para a

contabilidade financeira. De qualquer forma, a expectativa de utilização tanto da auditoria interna como matriz na contabilidade gerencial é muito significativa.

5.8 Órgãos reguladores ou de influência

O interesse em identificar quem influencia a contabilidade gerencial de maneira normativa, ou mesmo para orientação, decorre da perspectiva do quanto ela tenha ou não liberdade para se desenvolver. Numa seqüência decrescente de influência foram identificados pelos respondentes “os gestores” (100%), “a matriz” (97,4%) “os controladores” com 76,9% e “outras empresas” com aproximadamente 55%. Por sua vez, “lei das SAs, CPC, CVM, RF, Organizações Federais, Municipais, Órgãos internacionais” influenciam relativamente menos, sendo obtidos percentuais que oscilam entre 5 e 18%.

A resposta, que é consistente com a pesquisa anterior feita em diversos países, reforça alguns aspectos. Em primeiro lugar o entendimento de que o gestor tem papel ativo na definição da contabilidade gerencial. Essa liberdade pode ser menor no caso das entidades que tenham uma matriz, que exerce o poder delimitador. Por fim, a perspectiva mimética de buscar aquilo que dá certo em “outras empresas” organizações para si próprio está presente.

5.9 Responsável técnico pela elaboração

A maior parte dos respondentes (62,5% dos docentes pesquisados, com predominância de docentes graduados em ciências contábeis) entende que o registro no órgão de classe deve ser requerido apenas para a geração das demonstrações da contabilidade financeira. Uma parcela menor (25%) considera que deveria ser exigida tanto para os demonstrativos da contabilidade financeira como gerencial. Outro grupo surge, considerando que não deveria ser necessário para os demonstrativos da contabilidade financeira, nem para a gerencial (12,5%).

Quando a questão volta-se para a exigência da graduação em ciências contábeis o tom das respostas é semelhante, ou seja, 50% dos respondentes consideraram que o profissional deva ser formado em contabilidade, 27,5% considera que tanto para a contabilidade financeira como a gerencial, o responsável deve ter a graduação em ciências contábeis e 22,5% indica que não deveria ser necessária a referida graduação. Quando relacionamos as duas perguntas, percebe-se uma maior tolerância à graduação e uma menor em termos de registro no CRC.

5.10 Temas relevantes de contabilidade gerencial

Os temas de contabilidade gerencial que foram mais valorizados pelos respondentes podem ser observados na Tabela 9.

Tabela 9 – Relação das temáticas por ordem de relevância

<i>Temática</i>	<i>%</i>
Sistema de informações gerenciais	68,3%
Relatórios gerenciais	68,3%
Planejamento estratégico formal	41,5%
Orçamento	22,0%
Gestão estratégica de custos	19,5%
Avaliação de desempenho	19,5%
Métodos de custeio/sistema de acumulação/sistema de custeio	12,2%
Unidade de negócios	9,8%
Governança	4,9%
Lucro residual	2,5%
Opções reais	2,5%

Beyond Budget	2,4%
Custeio/gestão baseada em atividades	2,4%
Balanced Scorecard	2,4%
Logística	2,4%
Benchmarking interno	2,4%
Fluxo de caixa investimento	-
Análise da Cadeia de Valor	-
Benchmarking	-

A maioria dos respondentes elegeu como mais relevantes os temas relativos aos sistemas de informações gerenciais e relatórios gerenciais (68,3%), planejamento estratégico formal (41,5%), orçamento (22%), avaliação de desempenho e gestão estratégica de custos (19,5%). Algumas considerações podem ser feitas a partir destes achados. O apontamento das temáticas: sistemas de informações gerenciais e relatórios gerenciais como os principais temas da área podem indicar a influência dos livros de controladoria publicados no Brasil que têm dado ênfase a esses assuntos. A mesma consideração é feita em relação à temática sobre avaliação de desempenho. Avaliar desempenho de organizações, unidades, produtos e serviços, dentre outros, constitui uma das principais funções da contabilidade gerencial (ATKINSON *et al.*, 2000). Neste sentido, cabe investigar o motivo da (relativamente) baixa relevância do tema para os respondentes.

Chama a atenção o fato do tema orçamento não ser considerado com mais relevância, o que evidencia uma percepção, no Brasil, incongruente com a visão da comunidade internacional, segundo a qual o orçamento é, provavelmente, a ferramenta gerencial mais utilizada nas organizações (DAVILA e WOUTERS: 2005, p. 587). Em geral este é um dos temas que mais motivam pesquisas em periódicos internacionais e é uma das temáticas centrais da contabilidade gerencial (LUFT e SHIELDS, 2003; HANSEN *et al.*, 2003 e COVALESKI *et al.*, 2003).

Temáticas relativamente recentes, e bastante discutidas nos últimos 20 anos, também não têm se mostrado como relevantes para a maioria dos respondentes. Estes temas incluem custeio e gestão baseados em atividades (2,4%), *balanced scorecard* (2,4%), *beyond budget* (2,4%) e lucro residual (2,5%).

6. Conclusões

A presente pesquisa objetivou captar a percepção dos professores de pós-graduação em ciências contábeis sobre a contabilidade gerencial no Brasil. A representatividade dos resultados obtidos é evidenciada pelo fato de terem sido convidados os programas de pós-graduação *stricto sensu* em ciências contábeis no Brasil no momento da pesquisa, envolvendo 18 Instituições de Ensino Superior.

Considerando que, (i) a heterogeneidade é uma característica relevante no meio docente brasileiro e isso foi constatado através das respostas e (ii) as análises dos dados obtidos, em essência a contabilidade gerencial, no Brasil, é percebida pelos professores de pós-graduação em ciências contábeis da seguinte forma:

- O principal usuário da contabilidade gerencial (CG) é o gestor, não havendo nenhuma discordância quanto a isso, e este foi mais fortemente associado com diretores e gerentes (100% de concordância) e com supervisores (90% de concordância). Isso revela ao mesmo tempo uma forte preocupação com o “topo da pirâmide”, pelo seu poder decisório como também por níveis mais operacionais. A consequência dessa percepção é

que a amplitude de conhecimentos se torna grande para atender o escopo;

- Uso, pela CG, de sistemas que são suportados pela base de dados da contabilidade financeira em conjunto com outras bases (95%), inclusive com bases não monetárias (89,2%). Essa questão provoca uma reflexão relevante no que se refere ao potencial para atender demandas por informações cada vez mais sofisticadas e não padronizadas;

- Uso não exclusivo de mensurações em moeda pela CG (87,5%);

- Dentre os princípios contábeis, os princípios da entidade e continuidade não devem ser aplicados de maneira diferente pelas duas contabilidades (75%);

- O foco da CG volta-se mais nas partes que compõem a organização: unidades de negócio (92,3%), centros de custos (97,4%), produtos e projetos (94,9%), cujos reportes foram associados mais fortemente com frequências menores (semanal e mensal) e cuja confiabilidade foi associada às auditorias interna (62%) e da matriz (60,5%);

- A influência de entidades reguladoras, tais como órgãos de classe (95%), CPC (90%) e órgãos e legislação fiscal (77,5%) foi mais fortemente associada à contabilidade financeira, sendo que as principais entidades que influenciam a CG são os gestores (100%), a matriz (97,4%) e os controladores (76,9%). Essa visão permite pensar que a responsabilidade no desenvolvimento da contabilidade gerencial está realmente calcada no gestor e que ele deve ser preparado para entender e decidir sobre o que quer.

- Exigência de registro em órgão de classe e de e de graduação em ciências contábeis para elaboração das demonstrações da contabilidade financeira (87,5% e 77,5%, respectivamente);

- Principais temáticas tratadas em CG: sistemas de informações gerenciais e relatórios gerenciais (68,3%), planejamento estratégico formal (41,5%) e orçamento (22%). Percebe-se que os artefatos mais recentemente desenvolvidos são pouco valorizados. Os três mais citados são já tradicionalmente conhecidos.

Apesar de os pontos acima convergirem significativamente com a literatura pesquisada, cumpre destacar alguns razoavelmente destoantes. Os mais relevantes são (i) 43,6% dos respondentes concordam (total ou parcialmente) que o acionista é um dos usuários primários da contabilidade gerencial; (ii) 50% dos respondentes concordam e 50% discordam que o princípio da relevância deva ser aplicado na contabilidade gerencial de forma diferente da contabilidade financeira; e (iii) temáticas relativamente recentes, tais como custeio baseado em atividade, *balanced scorecard* e *beyond budget*, não foram valorizadas pelos respondentes. Uma possível explicação para o item (i) advém da característica do mercado de capitais brasileiro onde ainda é muito forte a figura do acionista controlador, o qual tem acesso privilegiado às informações. Já em relação aos demais itens, caberiam novas investigações.

O presente trabalho diagnosticou a percepção dos professores da área, o que se justifica pelo fato de que o desenvolvimento da contabilidade gerencial depende, entre outros fatores, de a comunidade conhecer si própria. Por se tratar de área de ensino em que os ambientes e situações podem ser muito distintos, conhecer a percepção dos docentes, que são formadores de professores, pesquisadores e gestores, contribuirá como um ponto de partida para a identificação de potencialidades e lacunas das práticas gerenciais no Brasil. Para tal, outros estudos serão necessários, tais como captar a percepção dos profissionais da área

gerencial, comparar a percepção de professores e profissionais brasileiros e de outros países. Essa reflexão deve ser estimulada para que, de maneira consistente, a área produza conhecimento num ambiente cada vez mais complexo e globalizado em que a competitividade pode surgir também pela maneira como a gestão é desenvolvida na organização.

Referências Bibliográficas

ANDERSON, H. R.; NEEDLES, B. E.; CALDWELL, J., C. *Managerial Accounting*. Boston: Houghton, 1989.

ANTHONY, R. N.; WELSCH, G. *Fundamentals of management accounting*. 13th edition, Homewood: Irwin, 1981.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. *Deliberação CVM n. 29/86*. Estrutura conceitual básica da contabilidade. 1986.

CREPALDI, S. A. *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1998.

DAVILA, A., WOUTERS, M. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organization and Society*, vol.30, pp.587-608, 2005.

FREZATTI, F., AGUIAR, A.B., GUERREIRO, R., 2007. *Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países*. *Revista de Contabilidade & Finanças – USP*, São Paulo, n. 44, p. 9-22, mai-ago, 2007.

FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD - FASB. *Statements Financial Accounting Concepts n. 2*. FASB, 1980.

HANSEN, D. R.; MOWEN, Maryanne M. *Cost management*. 2nd. edition, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publications, 1997.

HESFORD, J. W.; LEE, S.; VAN Der STEDE, W. A.; YOUNG, S. M. Management Accounting: A bibliographic study. In: CHAPMAN, Christopher, HOPWOOD, Anthony G., SHIELDS, Michael (Orgs.). *Handbook of Management Accounting Research*. Amsterdam: Elvsevier, 2007. v.1. cap. 1, p. 3-26.

HORNGREN, C.T.; FOSTER, G.; DATAR S. M. *Cost accounting*. São Paulo: Prentice-Hall: 2000.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. *Contabilidade gerencial*. 12^a edição. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

INSTITUTE ACCOUNTING STANDARDS BOARD - IASB. *Framework for the preparation and presentation of financial statements*. IASC, 1989.

IUDÍCIBUS, S. *Contabilidade gerencial*. 6^a edição, São Paulo: Atlas, 1998.

KAPLAN, R. S. *Advanced Management Accounting*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

KAPLAN, R. S.; ATKINSON, A. A. *Advanced management accounting*. 2 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

LOUDERBACK, J.G.; HOLMEN, J.; DOMINIAC, G. *Managerial accounting*. 9th edition, Cincinnati: South-Western College Publisher, 2000.

LUFT, J., e SHIELDS, M., Mapping Management Accounting Graphics and Guidelines, *Accounting, Organization and Society*, 28, pp 169-249, 2003.

RICHARDSON, A. J. Professional dominance: the relationship between financial accounting and managerial accounting, 1926-1986. *Accounting Historians Journal*, vol.29, 2, p.91-121, Dec.2002.

TOMS, S. Financial control, management control and accountability: evidence from the British Cotton Industry, 1700-2000. *Accounting, Organization and Society*, vol. 30, p.627-653, 2005.