



**Universidade do Estado do Rio de Janeiro**

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

Enilton Pereira de Menezes

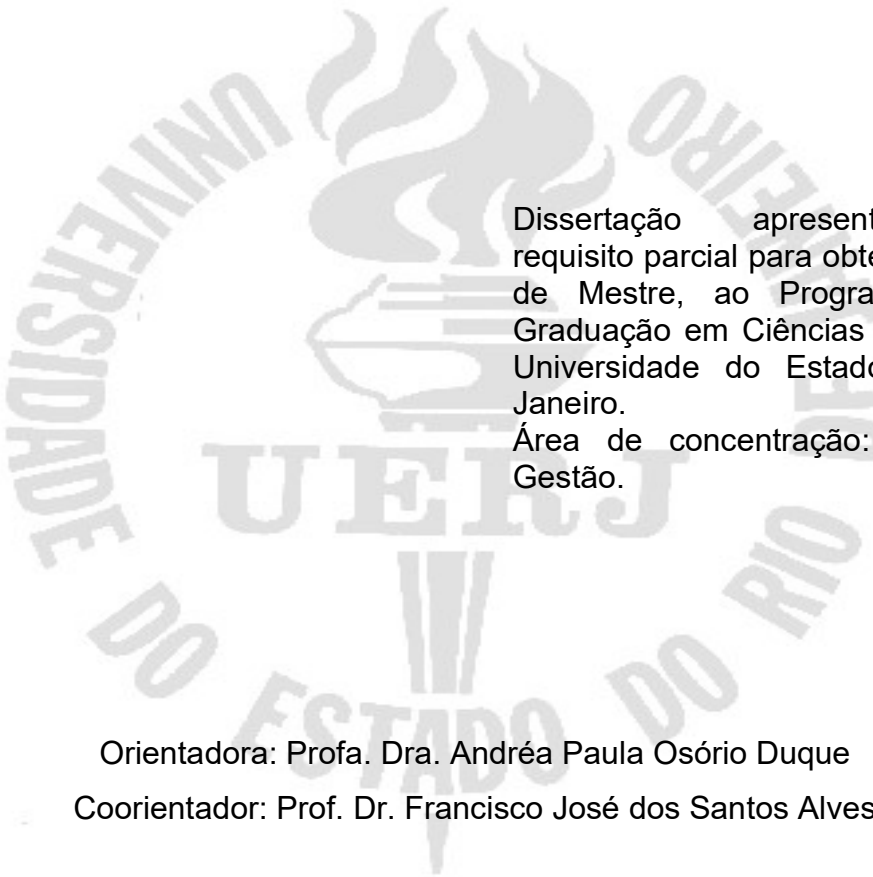
**Artefatos de contabilidade gerencial no contexto empresarial:  
alinhamento entre teoria-prática nas IES do Rio de Janeiro**

Rio de Janeiro

2023

Enilton Pereira de Menezes

**Artefatos de contabilidade gerencial no contexto empresarial:  
alinhamento entre teoria-prática nas IES do Rio de Janeiro**



Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.  
Área de concentração: Controle de Gestão.

Orientadora: Profa. Dra. Andréa Paula Osório Duque  
Coorientador: Prof. Dr. Francisco José dos Santos Alves

Rio de Janeiro

2023

CATALOGAÇÃO NA FONTE  
UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA CCS/B

M543 Menezes, Enilton Pereira de.

Artefatos de contabilidade gerencial no contexto empresarial: alinhamento entre teoria-prática nas IES do Rio de Janeiro / Enilton Pereira de Menezes. – 2023.

94 f.

Orientadora: Profa. Dra. Andréa Paula Osório Duque.

Coorientador: Prof. Dr. Francisco José dos Santos Alves.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças.

Bibliografia: f. 61-68.

1. Contabilidade gerencial – Teses. 2. Contabilidade – Ensino e prática – Teses. 3. Instituições de Ensino Superior (IES) - Rio de Janeiro – Teses. I. Duque, Andréa Paula Osório. II. Alves, Francisco José dos Santos. III. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Finanças. IV. Título.

CDU 657 : 378 (815.3)

Bibliotecário: Fabiano Salgueiro CRB7/6974

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, desde que citada a fonte.

---

Assinatura

---

Data

Enilton Pereira de Menezes

**Artefatos de contabilidade gerencial no contexto empresarial:  
alinhamento entre teoria-prática nas IES do Rio de Janeiro**

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.  
Área de concentração: Controle de Gestão.

Aprovada em 22 de dezembro de 2023.

Banca Examinadora:

---

Profa. Dra. Andréa Paula Osório Duque (Orientadora)  
Faculdade de Administração e Finanças – UERJ

---

Prof. Dr. Francisco José dos Santos Alves (Coorientador)  
Faculdade de Administração e Finanças – UERJ

---

Profa. Dra. Mariana Pereira Bonfim  
Faculdade de Administração e Finanças – UERJ

---

Profa. Dra. Aline Moura Costa da Silva  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof. Dr. Alison Martins Meurer  
Universidade Federal do Paraná

Rio de Janeiro  
2023

Querida esposa e filhos,

Não existem palavras suficientes para expressar minha gratidão por todo o apoio e amor que vocês me deram durante este período de estudo intenso para meu mestrado. Desde o início, vocês estiveram ao meu lado, incentivando-me, apoiando-me emocionalmente e mantendo o equilíbrio em nossa vida familiar.

Sua paciência, compreensão e apoio inabalável me deram a força necessária para enfrentar os desafios e obstáculos que surgiram em minha jornada. Eu não poderia ter chegado até aqui sem vocês.

Esta dissertação de mestrado é um testemunho do nosso amor, dedicação e sacrifício, e eu gostaria de dedicá-la a vocês. Vocês são a minha rocha, minha inspiração e meus melhores amigos. Espero que este trabalho possa ser um tributo ao nosso amor e ao nosso compromisso mútuo.

Obrigado por estarem sempre ao meu lado e por ser a melhor família que alguém poderia pedir.

Com amor e gratidão,

Enilton

## AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que me ajudaram a chegar até aqui. A conclusão desta dissertação de mestrado não teria sido possível sem a ajuda, orientação e incentivo de muitas pessoas.

Aos meus orientadores, Profa. Dra. Andrea Duque e Prof. Dr. Francisco José dos Santos Alves, por me guiarem durante todo o processo de pesquisa e redação. Sua orientação, apoio e *feedback* críticos foram fundamentais para o sucesso deste trabalho. Eu aprendi muito com vocês e serei sempre grato pelo tempo e esforço que dedicaram a mim.

Aos professores Dra. Andréa Paula Osório Duque, Dr. Francisco José dos Santos Alves, Dra. Mariana Pereira Bonfim, Dra. Aline Moura Costa da Silva e Dr. Alison Martins Meurer, gostaria de expressar minha mais profunda gratidão pela participação e experiência de apresentar e discutir meu trabalho diante de uma banca tão qualificada, experiência que foi, sem dúvida, enriquecedora.

À minha esposa, Tania, por ser minha companheira fiel nesta jornada. Obrigado por me apoiar, encorajar e cuidar de mim durante os momentos de estresse e ansiedade. Seu amor e apoio inabaláveis deram-me a força necessária para enfrentar os desafios e chegar até aqui.

Aos meus amigos e familiares, pelo incentivo e suporte emocional que me deram durante todo o processo. Seus conselhos e palavras de encorajamento foram uma fonte de inspiração para mim e me ajudaram a manter a motivação quando mais precisei.

Este trabalho é um reflexo do esforço conjunto de muitas pessoas e serei eternamente grato por toda a ajuda que recebi. Espero que esta pesquisa possa contribuir para o avanço do conhecimento na área e inspirar outros a continuarem buscando conhecimento e aperfeiçoamento.

Muito obrigado a todos que contribuíram para esta conquista.

A mente que se abre a uma nova ideia jamais  
voltará ao seu tamanho original.

*Albert Einstein*

## RESUMO

MENEZES, Enilton Pereira de. *Artefatos de contabilidade gerencial no contexto empresarial: alinhamento teoria-prática nas IES do Rio de Janeiro*. 94 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

No atual contexto acadêmico e profissional é necessário que as instituições universitárias não negligenciem a importância das técnicas tradicionais de contabilidade de gestão. Por outro lado, é crucial ampliar a compreensão das técnicas contemporâneas. Este estudo investiga o alinhamento entre o ensino de contabilidade nas Instituições de Ensino Superior (IES) do Rio de Janeiro e as demandas do mercado de trabalho, enfocando principalmente nos artefatos de contabilidade gerencial. A metodologia utilizada foi da pesquisa qualitativa e documental. Através da análise de ementas curriculares de cursos de Ciências Contábeis e entrevistas com professores e especialistas, identificou-se que as IES incluem o ensino de artefatos de contabilidade gerencial em suas matrizes curriculares, embora com deficiências como limitação do tempo de aula, uso de materiais desatualizados, dificuldade de integração entre teoria e prática, e adoção insuficiente de estudos de caso. Destaca-se também a necessidade de desenvolver habilidades analíticas e competências no uso de softwares de contabilidade. O estudo aponta uma divergência entre a oferta educacional e as exigências do mercado, especialmente no que tange ao uso de tecnologia e práticas inovadoras. A pesquisa sugere o aprimoramento de metodologias de ensino para formar profissionais mais preparados para os desafios do mercado, destacando a importância de integrar artefatos modernos de contabilidade gerencial e tecnologia no currículo. Entre as limitações do estudo, menciona-se a escassez de ementas disponíveis para análise e a incerteza sobre a efetiva abordagem dos conteúdos em sala de aula. Conclui-se que há uma necessidade urgente de revisão curricular e de maior colaboração entre academia e setor empresarial para alinhar a formação oferecida às necessidades do mercado, sugerindo-se futuras pesquisas que incluam a percepção de outros stakeholders, como empresários e ex-alunos.

Palavras-chave: Artefatos. Contabilidade gerencial. Ensino. Teoria e prática.



## ABSTRACT

MENEZES, Enilton Pereira de. *Managerial accounting artifacts in the business context: theory-practice alignment in higher education institutions of Rio de Janeiro*. 94 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

In the current academic and professional context, it is necessary that university institutions do not neglect the importance of traditional management accounting techniques. On the other hand, it is crucial to broaden the understanding of contemporary techniques. This study investigates the alignment between accounting teaching in Higher Education Institutions (HEIs) in Rio de Janeiro and the demands of the job market, focusing mainly on management accounting artifacts. The methodology used was qualitative and documentary research. Through the analysis of curricular syllabuses of Accounting Sciences courses and interviews with professors and experts, it was identified that HEIs include the teaching of management accounting artifacts in their curricular matrices, although with deficiencies such as limitation of class time, use of materials outdated, difficulty in integrating theory and practice, and insufficient adoption of case studies. The need to develop analytical skills and skills in the use of accounting software is also highlighted. The study highlights a divergence between educational provision and market demands, especially regarding the use of technology and innovative practices. The research suggests improving teaching methodologies to train professionals who are more prepared for market challenges, highlighting the importance of integrating modern management accounting artifacts and technology into the curriculum. Among the limitations of the study, the scarcity of syllabuses available for analysis and the uncertainty about the effective approach to content in the classroom are mentioned. It is concluded that there is an urgent need for curriculum review and greater collaboration between academia and the business sector to align the training offered with market needs, suggesting future research that includes the perception of other stakeholders, such as businesspeople and former students.

Keywords: Artifacts. Management accounting. Teaching. Theory and practice.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estágios Evolutivos da CG .....	20
Quadro 1 - Segregação dos artefatos de CG .....	22
Quadro 2 - Desenho da pesquisa.....	39
Quadro 3 - Roteiro final de entrevistas.....	40
Quadro 4 - Dados das disciplinas por IES.....	43
Quadro 5 - Características dos respondentes docentes.....	46
Quadro 6 - Características dos respondentes profissionais de mercado.....	54

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - IES da região metropolitana do Rio de Janeiro pesquisadas.....	37
Tabela 2 - Artefatos abordados nas ementas por disciplina.....	44

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Custeio Baseado em Atividades ( <i>Activity Based Cost</i> )
ABM	<i>Activity Based Management</i>
ACGs	Artefatos de Contabilidade Gerencial
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CG	Contabilidade Gerencial
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
EVA	<i>Economic Value Added</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
IA	Inteligência Artificial
IES	Instituição de Ensino Superior
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IMAP	<i>International Management Accounting Practice</i>
JIT	<i>Just in Time</i>
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
OBZ	Orçamento base-zero
ROE	Retorno sobre o Patrimônio Líquido
TI	Tecnologia da Informação
VBM	Gestão Baseada em Valor

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
1.1	<b>Contabilidade gerencial e artefatos gerenciais</b> .....	18
1.1.1	<u>Artefatos de contabilidade gerencial no contexto acadêmico</u> .....	21
1.2	<b>Alinhamento entre teoria-prática na contabilidade gerencial</b> .....	23
1.3	<b>Ensino de contabilidade gerencial e formação de profissionais</b> .....	26
1.4	<b>Novas tecnologias na contabilidade gerencial no contexto acadêmico</b> .....	28
1.5	<b>Estudos anteriores sobre a utilização de artefatos de contabilidade gerencial</b> .....	31
2	<b>METODOLOGIA</b> .....	34
2.1	<b>Tipologia da Pesquisa</b> .....	34
2.2	<b>Coleta de dados</b> .....	35
2.3	<b>Definição, perfil dos sujeitos e plano de coleta de dados</b> .....	38
3	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	42
3.1	<b>Análise das ementas</b> .....	42
3.2	<b>Análise das entrevistas</b> .....	45
3.2.1	<u>Conteúdo programático das disciplinas de contabilidade gerencial oferecidas pelas IES do Rio de Janeiro</u> .....	46
3.2.2	<u>Adequação e atualidade dos artefatos de contabilidade ensinados em tais disciplinas</u> .....	48
3.3	<b>Análise das entrevistas com profissionais da área</b> .....	54
3.3.1	<u>Identificar as necessidades dos contadores em relação ao conhecimento técnico atualmente demandado pelo mercado</u> .....	55
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	58
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	61
	<b>ANEXO A</b> - Ementa da disciplina Contabilidade de Custos – UFRJ.....	69
	<b>ANEXO B</b> – Ementa da disciplina Contabilidade de Custos II – UFRJ..	70
	<b>ANEXO C</b> – Ementa da disciplina Contabilidade Gerencial – UFRJ.....	71
	<b>ANEXO D</b> – Ementa da disciplina Controladoria – UFRJ.....	72
	<b>ANEXO E</b> – Ementa da disciplina Orçamento e Planejamento – UFRJ	73

<b>ANEXO F</b> – Ementa da disciplina Análise de Custos – UERJ.....	74
<b>ANEXO G</b> – Ementa da disciplina Contabilidade Gerencial – UERJ.....	75
<b>ANEXO H</b> – Ementa da disciplina Contabilidade de Custos – UFF.....	76
<b>ANEXO I</b> – Ementa da disciplina Contabilidade Gerencial – UFF.....	77
<b>ANEXO J</b> – Ementa da disciplina Controladoria – UFF.....	78
<b>ANEXO K</b> – Ementa da disciplina Contabilidade e Análise de Custos – MACKENZIE.....	79
<b>ANEXO L</b> – Ementa da disciplina Gestão Estratégica de Custos – MACKENZIE.....	81
<b>ANEXO M</b> – Ementa da disciplina Contabilidade Gerencial – MACKENZIE.....	83
<b>ANEXO N</b> – Ementa da disciplina Controladoria – MACKENZIE.....	85
<b>ANEXO O</b> – Ementa da disciplina Contabilidade e Análise de Custos – UNISUAM.....	87
<b>ANEXO P</b> – Ementa da disciplina Contabilidade Gerencial – UNISUAM.....	88
<b>ANEXO Q</b> – Ementa da disciplina Controladoria – UNISUAM.....	89
<b>ANEXO R</b> – Ementa da disciplina Contabilidade Análise de Custos – UNISÃOJOSÉ.....	90
<b>ANEXO S</b> – Ementa da disciplina Contabilidade Gerencial – UNISÃOJOSÉ.....	91
<b>ANEXO T</b> – Ementa da disciplina Controladoria – UNISÃOJOSÉ.....	92
<b>ANEXO U</b> – Ementas das disciplinas Fundamentos de Custos, Gestão Estratégica de Custos e Prática Gerencial e Orçamentária – UNILASALLE.....	94

## INTRODUÇÃO

A atividade empresarial é cercada por um ambiente dinâmico e desafiador, que exige decisões rápidas e embasadas para alcançar o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo. Nesse contexto, a contabilidade gerencial surge como um instrumento fundamental para a gestão eficiente das organizações, fornecendo informações concretas e relevantes para a tomada de decisões (MIHAYLOVA; PAPAHOV, 2022). O ensino da contabilidade gerencial, portanto, deve ser pautado em uma abordagem que contemple a complexidade e a relevância do tema, alinhando teoria e prática, e preparando o profissional para atuar de maneira eficaz no ambiente empresarial.

Um entendimento mais profundo do conceito em questão pode ser alcançado ao contrastá-lo com a contabilidade financeira, que tem como principal objetivo a elaboração de relatórios financeiros destinados a *stakeholders* externos, tais como acionistas, investidores e entidades reguladoras. Em contrapartida, a contabilidade gerencial direciona seu foco para a produção de relatórios detalhados e ágeis, visando apoiar atividades de planejamento e decisão nas organizações (TRIGUEIRO, 2017).

Neste contexto, Andrade (2023) ressalta a capacidade única da contabilidade gerencial de integrar, de maneira abrangente, variáveis e elementos tanto internos quanto externos. Essa integração é fundamental para influenciar, significativamente, o desempenho organizacional por meio da tomada de decisão gerencial. Tal influência decorre da função central da contabilidade gerencial na coleta, análise e interpretação de informações, sejam elas financeiras ou não. Esta capacidade possibilita uma compreensão holística e estratégica das operações dentro das organizações, conforme apontado por Ahrens, Timossi e Francisco (2014) e Kruger (2022).

No âmbito do ensino de contabilidade gerencial, ressalta-se a importância desta disciplina como uma das principais fontes de dados e informações que auxiliam as organizações em seus processos de tomada de decisão (COSTA *et al.*, 2021). O papel da contabilidade gerencial vai além de apenas fixar preços de venda, estendendo-se para o planejamento de estratégias que propiciem a existência de

diferenciais competitivos e um melhor desempenho das empresas, contribuindo assim para sua permanência e sucesso no mercado (COSTA *et al.*, 2021).

Dada a crescente competitividade, as empresas se veem em meio à necessidade de implementação de mudanças organizacionais constantes. Isso implica na utilização de ferramentas e informações contábeis com o objetivo de maximizar a eficiência na tomada de decisões, garantindo assim a sustentabilidade do negócio (MELLO *et al.*, 2016).

A *International Federation of Accountants* (IFAC) é o principal órgão regulador da profissão contábil no mundo. Em 1998, a IFAC publicou o documento *International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts*, no qual define a contabilidade gerencial como:

[...] o processo de identificação, avaliação, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação utilizada para planejamento, avaliação e controle interno de uma organização e assegurar o uso e *accountability* dos seus recursos (IFAC, 1998, p. 83).

A *International Federation of Accountants* (IFAC) é uma organização global para a profissão contábil, dedicada a apoiar o desenvolvimento de padrões de alta qualidade em contabilidade, auditoria, ética, educação e governança corporativa. Com mais de 175 membros e associações em mais de 130 países, a IFAC representa aproximadamente 3 milhões de profissionais de contabilidade em todo o mundo. A missão da IFAC é servir ao interesse público, fortalecendo a profissão de contabilidade e contribuindo para o desenvolvimento de economias internacionais.

Esta federação postulou que a contabilidade gerencial evoluiu por meio de quatro estágios distintos, em que cada estágio representa um avanço no desenvolvimento da disciplina (IFAC, 1998).

Nesse sentido, espera-se que as organizações passem por transformações ao longo do tempo à medida que o ambiente muda. Durante esse período evolutivo, as organizações passam por diferentes momentos, considerados como fases de seu ciclo de vida, com características próprias, baseadas em variáveis contingenciais que afetam o uso de artefatos de contabilidade gerencial (SILVA; MARQUES; CECON, 2020).

Em estudos conduzidos por Anzilago, Bernd e Voese (2016), Meurer e Voese (2020) e Costa *et al.* (2013), emerge uma visão abrangente do perfil e das exigências do mercado de trabalho para os profissionais de custos na área de



contabilidade gerencial. Anzilago, Bernd e Voese (2016) identificam uma ampla gama de habilidades necessárias para os profissionais de custos, incluindo conhecimentos em métodos de custeio, gestão de custos e orçamentos, elaboração de relatórios contábeis e gerenciais, entre outros. Eles destacam a importância do aprimoramento contínuo da formação acadêmica e profissional para atender às demandas do mercado de trabalho.

Meurer e Voese (2020) observam um alinhamento entre as diretrizes da IFAC e as necessidades do mercado, enfatizando a importância de incluir essas competências nos projetos pedagógicos dos Cursos de Ciências Contábeis. Além disso, ressaltam a necessidade de abordar tanto as competências técnicas quanto as habilidades profissionais na formação dos acadêmicos em Contabilidade. Por outro lado, a análise de Costa *et al.* (2013) destaca a importância da experiência prática, com profissionais que valorizam a vivência como fonte de aprendizado. Os autores também apontam para a participação ativa dos contadores de custos no processo decisório e na formação da estratégia organizacional, destacando a importância de habilidades interpessoais. No entanto, a pesquisa também levanta questionamentos sobre a eficácia da formação acadêmica na preparação dos profissionais para um mercado em constante evolução.

No contexto acadêmico e profissional atual, é necessário que as instituições universitárias não negligenciem a importância das técnicas tradicionais de contabilidade gerencial. Por outro lado, é crucial que se amplifique o entendimento sobre as técnicas contemporâneas. Esta evolução é reflexo das constantes transformações no universo empresarial, exigindo que o contador esteja em constante atualização e expansão de seu repertório intelectual. Além disso, no cenário internacional, os contadores são percebidos como verdadeiros “profissionais do conhecimento”, desempenhando um papel vital ao fornecer informações estratégicas que guiam os rumos dos negócios (LAVARDA; PANUCCI; MICHELS, 2017).

Portanto, diante da necessidade de estudos adicionais sobre o ensino da contabilidade nas IES do Rio de Janeiro, para aprofundar a compreensão do perfil e necessidades dos contadores, bem como para avaliar a eficácia das mudanças implementadas na formação acadêmica, em especial a abordagem da contabilidade gerencial, o problema desta pesquisa é definido com a seguinte pergunta: Existe alinhamento entre os artefatos de contabilidade ensinados em disciplinas de

contabilidade gerencial com o conhecimento técnico requerido pelo mercado de trabalho?

Dessa forma, este estudo intenta contribuir com a sociedade e em melhorias a processos comumente utilizados por profissionais da área contábil. Além disso, pode colaborar com o campo acadêmico, pois enriquece ainda mais o acervo científico de estudos sobre o tema e levanta questões para discussão em pesquisas futuras.

Assim, este estudo tem como objetivos:

## OBJETIVO GERAL

- Investigar o alinhamento entre o ensino da contabilidade nas Instituições de Ensino Superior (IES) do Rio de Janeiro e as demandas técnicas exigidas pelo mercado de trabalho, especialmente no que diz respeito à contabilidade gerencial.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear o conteúdo programático das disciplinas de contabilidade gerencial oferecidas pelas IES do Rio de Janeiro;
- Avaliar a adequação e atualidade dos artefatos de contabilidade ensinados em tais disciplinas;
- Identificar as necessidades dos contadores em relação ao conhecimento técnico atualmente demandado pelo mercado.

Este trabalho está estruturado em três seções, além desta introdução. Como primeira seção o referencial teórico, que irá contextualizar os principais estudos sobre o tema. A segunda seção elucidará a metodologia aplicada no presente projeto, explicitando o tipo de pesquisa, a seleção dos sujeitos, a coleta e análise dos dados e as limitações do método. A terceira seção trará a análise e discussão de resultados. Por fim, as considerações finais. Os autores citados encontram-se

nas Referências.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção aborda a contabilidade gerencial e os artefatos gerenciais, o alinhamento entre teoria-prática na contabilidade gerencial e estudos anteriores.

### **1.1 Contabilidade gerencial e artefatos gerenciais**

A contabilidade, ao longo do tempo, acompanhou inúmeros fatos históricos, e não é certo que exista para satisfazer os interesses internos da entidade ou os requisitos externos. Cada uma dessas duas representações da contabilidade é conhecida por focar em usuários com diferentes interesses informacionais. No entanto, o objeto da contabilidade é o mesmo, o patrimônio da entidade (SILVA *et al.*, 2020). A literatura sobre artefatos, práticas e ferramentas da contabilidade gerencial tem crescido, refletindo sua relevância para as organizações e a necessidade de informações disponíveis (BEUREN, 2018).

Conforme apontado por Santos *et al.* (2019), os mecanismos de controle gerencial têm se adaptado ao longo dos avanços, refletindo as mudanças no cenário do mercado e a necessidade crescente das organizações por ferramentas mais sofisticadas para apoiar uma tomada de decisões. Essa evolução é corroborada por Pavlatos e Kostakis (2015), que observaram que a crise econômica na Grécia levou as empresas a uma profunda reavaliação de seus ambientes externos, identificando pontos fortes e vulnerabilidades, resultando em modificações na adoção de artefatos gerenciais.

O alinhamento teoria-prática na contabilidade gerencial pode ser obtido a partir da utilização de técnicas específicas. Segundo Santos *et al.* (2020), a utilização de técnicas como análise de custos, orçamento empresarial e formação de preços pode contribuir para uma melhor compreensão dos conceitos teóricos. Além disso, a utilização dessas técnicas pode auxiliar na tomada de decisões gerenciais.

O ensino de contabilidade gerencial e a formação de profissionais capacitados são essenciais para atender às demandas do mercado. Conforme

ressaltado por Nascimento e Silva (2021), é importante que seja atualizado constantemente para acompanhar as transformações do mercado. Além disso, é necessário que os cursos de contabilidade promovam uma formação que contemple o alinhamento teoria-prática, para que os futuros profissionais possam aplicar os conceitos aprendidos em sala de aula.

Ademais, a utilização de novas tecnologias pode contribuir para uma melhor aplicação dos artefatos de contabilidade gerencial no contexto acadêmico. Segundo Lima e Gonçalves (2021), a utilização de *softwares* de gestão pode proporcionar uma melhor análise de dados e informações e ainda auxiliar na tomada de decisões mais eficazes e na otimização do processo de gestão.

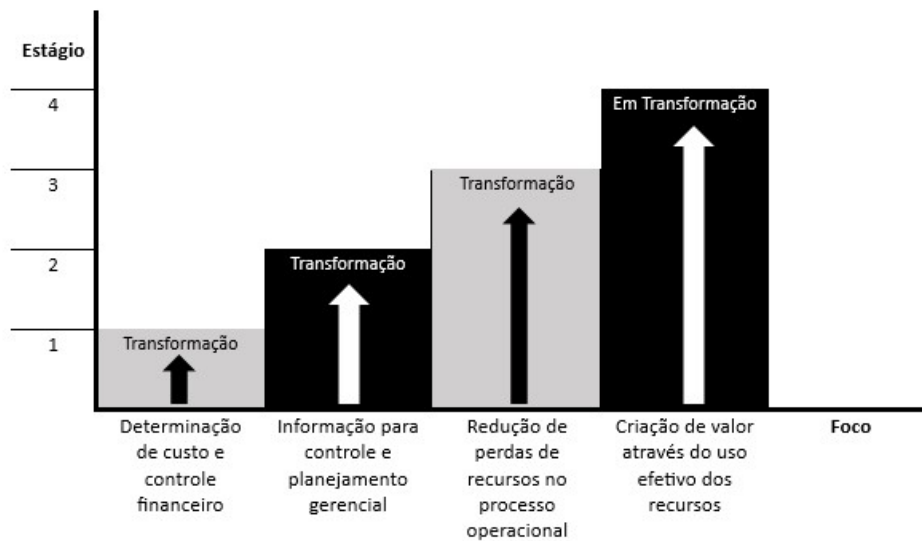
Entre os artefatos de contabilidade gerencial, destaca-se o orçamento empresarial. Segundo Oliveira *et al.* (2019), o orçamento empresarial é uma das ferramentas mais utilizadas na contabilidade gerencial e permite a elaboração de projeções financeiras que auxiliam na tomada de decisões. Já no contexto acadêmico, é um artefato que pode ser aplicado em diversas áreas de contabilidade gerencial, visando a sua utilização na gestão empresarial.

Outro artefato importante é a análise de custos. Segundo Schneider *et al.* (2019), a análise é uma ferramenta que permite identificar os custos e despesas da organização e auxilia na tomada de decisões para reduzi-los e aumentar a rentabilidade. No contexto acadêmico, a utilização da análise de custos é uma forma de proporcionar aos alunos uma visão prática de como eles afetam a gestão empresarial.

Sobre o desenvolvimento da pesquisa em contabilidade gerencial no Brasil, Miranda, Riccio e Miranda (2013) observaram uma ampla gama de pontos ao analisar o currículo e o conteúdo da disciplina na área de gestão no país. Na literatura, existem diversos estudos específicos sobre o uso de artefatos de contabilidade gerencial no mundo. Além disso, a utilização de indicadores de desempenho é um artefato de contabilidade gerencial que pode ser aplicado no ensino superior. Conforme destacado por Oliveira *et al.* (2020), os indicadores de desempenho são ferramentas que permitem mensurar a eficiência e eficácia das atividades da organização.

O estudo da *International Federation of Accountants* (IFAC, 1998) é visto como um marco nesse campo, destacando a evolução da contabilidade gerencial em quatro estágios distintos, conforme ilustrado na Figura 1:

Figura 1 - Estágios Evolutivos da CG



Fonte: Adaptado do IMAP, 1998.

O primeiro estágio enfatiza o custo e o controle financeiro; o segundo ressalta o controle de informações e o planejamento gerencial; o terceiro concentra-se na gestão de recursos e na minimização de desperdícios; e o quarto engloba todos os anteriores.

Empresas que operam no quarto estágio tendem a possuir uma vantagem competitiva distinta, refletindo a eficiência de seus processos operacionais e gerenciais. Para os profissionais encarregados de produzir informações contábeis, é essencial ter um entendimento profundo das práticas que definem cada estágio. Em situações em que a organização não possui um departamento contábil interno, essa responsabilidade recai sobre as empresas de contabilidade (SANTOS et al., 2019).

Outra abordagem teórica importante é a do custeio baseado em atividades (ABC), que se fundamenta na ideia de que os custos das atividades são a base para a tomada de decisões gerenciais. Conforme Barros *et al.* (2019), essa abordagem teórica tem sido cada vez mais utilizada pelas empresas para a gestão dos custos e para a alocação de recursos.

Por fim, a contabilidade gerencial tem sido influenciada pela abordagem do *balanced scorecard* (BSC), que se baseia na ideia de que a empresa deve ser avaliada em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Essa abordagem teórica tem sido amplamente utilizada pelas instituições para avaliar o desempenho em múltiplas dimensões (FERREIRA;

LOPES, 2016).

### 1.1.1 Artefatos de contabilidade gerencial (ACGs) no contexto acadêmico

A contabilidade gerencial é uma área de estudo que tem se mostrado de grande importância no contexto acadêmico. De acordo com Silva *et al.* (2020b), a utilização dos ACGs pode auxiliar os professores na formação de profissionais mais capacitados e preparados para lidar com as demandas do mercado de trabalho.

Já de acordo com Martins *et al.* (2018), a utilização da contabilidade gerencial no contexto acadêmico pode contribuir para o desenvolvimento de pesquisas e estudos mais robustos e fundamentados. Os ACGs podem ser utilizados como base para a realização de análises e estudos que visam compreender a realidade das empresas e organizações.

Em busca dos objetivos propostos por esta pesquisa, foi realizada uma categorização dos artefatos de contabilidade gerencial com base nos estágios evolutivos, tal como apresentado pelo estudo do IFAC (1998). Seguindo as observações de Oliveira *et al.* (2013), esses estágios evolutivos são caracterizados pelas ferramentas empregadas pela contabilidade gerencial para gerir informações essenciais para a tomada de decisão, ferramentas essas que recebem a denominação de "artefatos" de contabilidade gerencial.

Com base nas diretrizes fornecidas por Soutes e Guerreiro (2007), esses artefatos são organizados em três categorias principais:

- i. Métodos e Sistemas de Custeio;
- ii. Métodos de Avaliação e Indicadores de Desempenho;
- iii. Filosofias e Abordagens de Gestão.

Estes artefatos, categorizados dessa forma, evidenciam a amplitude e profundidade das ferramentas à disposição dos contabilistas gerenciais em suas atividades, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 - Segregação dos artefatos de CG

	1º Estágio	2º Estágio	3º Estágio	4º Estágio
Foco	Determinação do custo e controle financeiro	Informação para controle e planejamento gerencial	Redução de perdas de recursos no processo operacional	Criação de valor por meio do uso efetivo de recursos
<b>Métodos e sistemas de custeio</b>				
Custeio por absorção	X			
Custeio Variável	X			
Custeio Baseado em Atividades			X	
Custeio Padrão	X			
Custeio Meta ( <i>Target Costing</i> )			X	
<b>Métodos de Avaliação e indicadores de desempenho</b>				
Valor presente		X		
Retorno sobre o Investimento	X			
<i>Benchmarking</i>			X	
EVA ( <i>Economic Value Added</i> )				X
<b>Filosofias e abordagens de gestão</b>				
Orçamento		X		
Simulação				X
Descentralização		X		
<i>Kaizen</i>			X	
<i>Just in Time</i> (JIT)			X	
Teoria das Restrições			X	
Planejamento estratégico			X	
Gestão Baseada em Atividades (ABM)			X	
GECON				X
<i>Balanced Scorecard</i>				X
Gestão Baseada em Valor (VBM)				X

Fonte: adaptado de SOUTES; GUERREIRO, 2007.

No primeiro estágio, a simplicidade da tecnologia de produção permitia que os custos associados à mão de obra e materiais fossem identificados sem dificuldades. Já no segundo estágio, a atenção voltou-se para o planejamento e supervisão gerencial das manufaturas e para a gestão interna, recorrendo-se à contabilidade gerencial apenas em casos de desvios. O terceiro estágio objetivava minimizar o desperdício de recursos nas operações, em um cenário marcado pelo incremento da competição e inovações tecnológicas. O quarto estágio, por sua vez, centrou-se na utilização eficiente dos recursos para alavancar a geração de valor, destacando-se pelos avanços notáveis em manufatura e na tecnologia de processamento de informações (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006; LEITE; DIEHL; MANVAILER, 2015).

A partir do ano 2000, surge o quinto estágio que, de acordo com pesquisa de Freitas e Odellius (2018), enfoca a implementação de determinados sistemas de gestão, com foco em: Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE); *Economic value added* (EVA); *Balanced scorecard* (BSC); e *Activity based management* (ABM).

## 1.2 Alinhamento entre teoria-prática na contabilidade gerencial

O alinhamento entre teoria e prática na contabilidade gerencial é fundamental para a formação de profissionais capacitados e preparados para o mercado de trabalho. Segundo Sampaio *et al.* (2020), a contabilidade gerencial é uma disciplina que requer uma forte conexão entre teoria e prática, uma vez que os artefatos só terão utilidade se forem aplicados corretamente na gestão empresarial. Assim, é fundamental que os estudantes compreendam a relação entre a teoria e a prática.

Para isso, é importante que a formação em contabilidade gerencial contemple atividades práticas que auxiliem os alunos a compreenderem a utilização dos ACGS na prática empresarial. Conforme destacado por Lima e Gonçalves (2021), a utilização de *softwares* de gestão no ensino da contabilidade gerencial é uma forma de proporcionar aos alunos uma visão prática do uso de tecnologias e como essas ferramentas podem auxiliar na tomada de decisões gerenciais.

Além disso, a utilização de estudos de caso é uma forma de aproximar a teoria da prática, pois, conforme destacado por Souza e Calixto (2019), são importantes ferramentas pedagógicas para o ensino da contabilidade gerencial, uma vez que permitem aos alunos compreenderem a aplicação dos conceitos teóricos em situações reais de gestão empresarial.

Outra forma de estreitar a relação entre teoria e prática é por meio de estágios e aplicações práticas. Segundo Nascimento e Silva (2021), isso é uma forma de proporcionar aos estudantes a oportunidade de aplicar os conceitos teóricos da contabilidade gerencial na prática empresarial, contribuindo para a formação de profissionais mais capacitados e preparados para o mercado de trabalho.

Esse alinhamento permite que os alunos desenvolvam habilidades práticas, aplicando os conceitos teóricos em situações reais. Além disso, contribui para a



formação de profissionais mais capacitados e reflexivos, preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho (COSTA; COSTA, 2021).

A avaliação dos resultados do alinhamento teoria-prática na contabilidade gerencial tem sido objeto de estudos por parte de pesquisadores na área. Segundo Andrade *et al.* (2020), a integração entre teoria e prática na disciplina pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades práticas e críticas nos alunos, além de prepará-los melhor para o mercado de trabalho. Os autores destacam a importância da avaliação dos resultados dessa integração por meio de métodos como a aplicação de questionários e a análise de desempenho dos estudantes.

Embora o alinhamento entre teoria e prática seja fundamental na contabilidade gerencial, a implementação desse conceito pode apresentar desafios. De acordo com Santos *et al.* (2019), a falta de professores capacitados para utilizar metodologias que integram teoria e prática pode ser um obstáculo na implementação desse conceito, por isso é importante que os docentes tenham conhecimentos e habilidades para utilizar as metodologias adequadas.

De acordo com Barbosa e Muniz Junior (2018), a resistência dos alunos em relação a metodologias que integram teoria e prática pode ser outra dificuldade para implementar essa correlação. Muitos alunos podem estar acostumados com o ensino tradicional, baseado em aulas expositivas e teóricas, e podem resistir a metodologias mais práticas e dinâmicas.

Assim, a implementação da interação teoria-prática na contabilidade gerencial pode apresentar desafios, como a falta de professores capacitados e de integração entre a academia e as empresas e a resistência dos alunos. Esses desafios devem ser superados para que a integração entre teoria e prática possa ser efetiva e contribuir para a formação de profissionais mais capacitados e preparados para o mercado de trabalho (BARBOSA; MUNIZ JUNIOR, 2018).

De acordo com Souza *et al.* (2019), uma IES do sul do Brasil desenvolveu um projeto de pesquisa que utilizou a técnica de estudos de casos para integrar teoria e prática na disciplina, que foi bem avaliado pelos alunos e contribuiu para o desenvolvimento de habilidades práticas e críticas. Outro exemplo de alinhamento foi apresentado por Oliveira e Silva (2017), que investigaram a utilização de um jogo empresarial para ensinar contabilidade gerencial em uma IES do Nordeste brasileiro. O jogo permitiu a integração de conceitos teóricos e práticos, além de desenvolver habilidades de tomada de decisão e análise crítica.

Além disso, Martins *et al.* (2018) apresentaram um estudo de caso em uma IES do Sudeste brasileiro que utilizou essa técnica para integrar teoria e prática na disciplina, o que permitiu a aplicação dos conceitos teóricos em situações reais, além de estimular a participação ativa dos alunos nas atividades acadêmicas.

As técnicas de contabilidade gerencial são essenciais para a gestão das organizações e, conseqüentemente, para a formação de profissionais capacitados. Segundo Silva *et al.* (2018), a contabilidade gerencial é uma disciplina que possui diversas técnicas, tais como a análise de custos, orçamento empresarial, formação de preços, entre outras, que permitem ao gestor obter informações estratégicas para a tomada de decisões.

No entanto, a abordagem das técnicas de contabilidade gerencial no contexto acadêmico deve estar alinhada com as demandas do mercado. Conforme destacado por Rezende e Santos (2019), as técnicas estão em constante evolução, principalmente devido à utilização da tecnologia e às mudanças no ambiente de negócios.

Por fim, a abordagem das técnicas no contexto acadêmico deve ser voltada para a formação de profissionais críticos e reflexivos. Segundo Ferreira *et al.* (2020), a contabilidade gerencial é uma disciplina que requer uma abordagem crítica, visando proporcionar aos alunos uma visão ampla da realidade empresarial e das implicações das decisões gerenciais. Segundo Beuren *et al.* (2018), a contabilidade gerencial envolve a utilização de técnicas como o custeio por absorção, o custeio variável, o custeio baseado em atividades (ABC) e a análise de pontos de equilíbrio para a elaboração de relatórios gerenciais que auxiliam na gestão do negócio.

Uma das técnicas mais utilizadas é o custeio ABC, que permite a identificação dos custos associados a cada atividade da empresa. Segundo Santos e Sanches (2019), o ABC tem se mostrado uma técnica útil para a gestão de custos em empresas de serviços, pois permite a identificação dos custos diretos e indiretos de cada atividade e, conseqüentemente, uma alocação mais precisa de custos aos produtos e serviços.

Além disso, a análise de pontos de equilíbrio é outra técnica importante na contabilidade gerencial, pois permite a determinação do volume mínimo de vendas necessário para cobrir os custos fixos da empresa. De acordo com Oliveira (2018), essa técnica é fundamental para a gestão financeira das instituições, pois permite avaliar a viabilidade econômica de um produto ou serviço.

Outra técnica de contabilidade gerencial que tem sido aplicada nas IES brasileiras é o orçamento base-zero (OBZ), que consiste na elaboração de um orçamento a partir do zero, ou seja, sem considerar os valores orçados no ano anterior. Segundo Souza *et al.* (2017), o OBZ tem sido adotado por algumas IES para garantir uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros, possibilitando uma alocação mais adequada dos recursos e uma redução de despesas desnecessárias.

### **1.3 Ensino de contabilidade gerencial e a formação de profissionais**

O ensino de contabilidade gerencial é fundamental para a formação de profissionais capacitados e preparados para o mercado de trabalho. De acordo com Santana e Lemes (2019), essa é uma disciplina que deve proporcionar aos alunos o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais, visando prepará-los para atuar em diferentes áreas da gestão empresarial. Dessa forma, é importante que o ensino de contabilidade gerencial seja voltado para a formação de profissionais críticos, reflexivos e capazes de lidar com as demandas do mercado.

Ademais, o seu ensino deve ser pautado por uma abordagem pedagógica adequada, que leve em consideração as diferentes necessidades dos alunos e as demandas do mercado. De acordo com Machado *et al.* (2021), deve ser realizado de forma integrada com as demais disciplinas do curso, visando proporcionar uma visão sistêmica e ampla da gestão empresarial. Dessa forma, é fundamental que os professores de contabilidade gerencial tenham habilidades pedagógicas e didáticas para abordar as temáticas de forma clara e objetiva.

Outro aspecto importante é a utilização de tecnologias educacionais adequadas. Conforme destacado por Ferrari e Pereira (2019), a utilização de tecnologias educacionais, como *softwares* de simulação e jogos empresariais, permite aos alunos uma maior interatividade com a disciplina, além de proporcionar uma visão mais prática e realista da gestão empresarial. Dessa forma, é importante que os professores estejam atualizados em relação às novas tecnologias educacionais.

Por fim, é importante destacar a importância do estágio e da vivência prática para a formação de profissionais capacitados em contabilidade gerencial. Conforme

apontado por Soares *et al.* (2020), o estágio é uma forma de complementar o ensino, permitindo aos alunos vivenciarem na prática os conceitos aprendidos em sala de aula. Dessa forma, é fundamental que as IES incentivem a realização de estágios e a participação dos alunos em projetos de pesquisa e extensão, visando proporcionar uma formação mais completa e integrada.

Além disso, o ensino de contabilidade gerencial tem o papel de preparar os profissionais para lidar com os desafios e demandas do mercado atual. Segundo Santos *et al.* (2019), é importante para a identificação de problemas e oportunidades de melhoria nas empresas, possibilitando a implementação de ações efetivas e a maximização dos resultados. Dessa forma, o ensino de contabilidade gerencial é crucial para a formação de profissionais capazes de atender às necessidades do mercado.

O profissional de contabilidade gerencial precisa desenvolver uma série de habilidades e competências para atuar de forma eficiente no mercado atual. De acordo com Souza *et al.* (2018), algumas das habilidades mais valorizadas são a capacidade de análise e interpretação de informações financeiras, a habilidade de comunicação e a capacidade de liderança.

No entanto, há desafios a serem enfrentados para garantir que o ensino esteja alinhado com as demandas do mercado de trabalho. De acordo com Oliveira e Vieira (2020), é necessário que os currículos dos cursos de graduação em Ciências Contábeis sejam atualizados constantemente e que os professores estejam capacitados para ensinar as técnicas e ferramentas da contabilidade gerencial. Aliás, os autores ressaltam que é preciso estimular a pesquisa na área e a integração entre teoria e prática, para que os alunos possam desenvolver as habilidades necessárias para atender às demandas do mercado.

Por fim, os desafios na formação de profissionais de contabilidade gerencial não se restringem apenas à área acadêmica, mas também ao mercado de trabalho, que muitas vezes não está preparado para receber profissionais com habilidades e competências diferenciadas. Segundo Furtado *et al.* (2019), a formação de profissionais deve levar em consideração as demandas do mercado de trabalho, mas também deve ir além, preparando profissionais para atuarem em um contexto de constante mudança e evolução da área.

Além da escolha dos métodos de ensino, é importante considerar a utilização de tecnologias para aprimorar a formação em contabilidade gerencial. Conforme

apontado por Nunes *et al.* (2018), a utilização de *softwares* especializados, como o *Enterprise Resource Planning* (ERP), permite aos estudantes terem acesso a casos reais, simulando situações encontradas no mercado de trabalho. Essa utilização de tecnologia contribui para a formação de profissionais mais preparados para atender às demandas do mercado.

No entanto, destaca-se que a escolha dos métodos de ensino e a utilização de tecnologias deve ser planejada de forma adequada. A pesquisa de Lima *et al.* (2020) destaca a relevância de se considerar as características dos estudantes, as necessidades do mercado de trabalho e as limitações das IES. Para isso, é fundamental a participação dos docentes no processo de escolha e aplicação dos métodos de ensino, de forma a garantir a eficácia da formação em contabilidade gerencial.

#### **1.4 Novas tecnologias na contabilidade gerencial no contexto acadêmico**

A rápida evolução tecnológica tem impactado significativamente a contabilidade gerencial e a forma como ela é ensinada nas IES. Nesse sentido, é fundamental compreender as novas tecnologias aplicadas e como elas podem ser utilizadas no contexto acadêmico. Diversos autores (BARBOSA; MUNIZ JUNIOR, 2018; BRAGA; LOPES, 2019; SANTOS *et al.*, 2021) destacam a importância da incorporação de novas tecnologias no ensino de contabilidade gerencial, como forma de tornar o aprendizado mais dinâmico, prático e próximo da realidade profissional. Além disso, a utilização de ferramentas tecnológicas, como *softwares* de gestão empresarial e análise de dados, podem auxiliar na melhoria da tomada de decisão e na gestão de informações contábeis. Essas tecnologias também podem contribuir para a formação de profissionais mais preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho (SANTOS *et al.*, 2021).

Portanto, é fundamental que as IES acompanhem as mudanças tecnológicas e incorporem as novas tecnologias no ensino de contabilidade gerencial, de forma a garantir uma formação adequada e atualizada para os futuros profissionais da área. As novas tecnologias têm se tornado cada vez mais presentes impactando a forma como os profissionais da área desempenham suas funções e como o ensino de contabilidade é abordado nas IES. Segundo Santos *et al.* (2021), a utilização de

tecnologias como inteligência artificial, *big data* e *analytics* tem possibilitado um maior acesso e análise de dados, permitindo que sejam tomadas decisões mais assertivas e em tempo hábil. Ademais, o uso de tecnologias permite que a contabilidade gerencial seja praticada de forma mais estratégica e voltada para a tomada de decisões.

De acordo com Braga e Lopes (2019), o ensino de contabilidade gerencial deve levar em consideração a importância da tecnologia no contexto atual, de forma a proporcionar aos estudantes um aprendizado alinhado às demandas do mercado de trabalho. Nesse sentido, é fundamental que as IES incluam em seus currículos aulas práticas utilizando ferramentas tecnológicas, de forma a garantir que seus alunos estejam preparados para enfrentar os desafios da profissão.

A contabilidade gerencial tem se beneficiado da evolução das tecnologias da informação, que permitem a coleta, o processamento e a análise de grandes quantidades de dados em tempo real. Segundo Almeida e Oliveira (2019), as novas tecnologias estão permitindo a adoção de novas técnicas de contabilidade gerencial, como a análise preditiva, que possibilita a identificação de padrões e tendências futuras a partir de dados históricos, o que tem permitido uma maior precisão e eficiência nas decisões gerenciais.

Apesar dos desafios, é inegável que as novas tecnologias têm mudado profundamente a forma como a contabilidade gerencial é praticada. A utilização de sistemas de informação permite uma maior automação dos processos, liberando os profissionais da contabilidade para atividades mais estratégicas, como destacam Capanema *et al.* (2020). Aliás, a análise de grandes volumes de dados possibilitada pelas novas tecnologias permite uma maior precisão nas projeções e previsões, o que pode levar a uma maior eficiência na gestão de recursos e na tomada de decisões gerenciais.

No entanto, a aplicação das novas tecnologias ainda é um desafio para muitas IES. Segundo Lima A. *et al.* (2020), a falta de recursos financeiros e a resistência dos professores e alunos a se adaptarem às mudanças tecnológicas são alguns dos obstáculos enfrentados pelas instituições. Além disso, é necessário garantir que as novas tecnologias sejam utilizadas de forma apropriada e ética, para que não comprometam a integridade e segurança dos dados contábeis.

Diante desses desafios, as IES devem buscar formas de integrar as novas tecnologias no ensino de contabilidade gerencial, de modo a preparar os futuros

profissionais para o mercado de trabalho cada vez mais tecnológico e competitivo. Segundo Ribeiro *et al.* (2021), é necessário que as instituições promovam a capacitação dos docentes, bem como incentivem a participação dos alunos em projetos de pesquisa e extensão que envolvam a utilização de novas tecnologias. Dessa forma, é possível garantir uma formação mais completa e atualizada dos profissionais de contabilidade.

O ensino dos artefatos de contabilidade gerencial é um campo em constante evolução, integrando tanto as práticas tradicionais quanto as inovações tecnológicas emergentes. A contabilidade gerencial, conforme descrita por Camilo e Silva (2020), é uma ramificação da contabilidade que visa levantar informações por meio de instrumentos financeiros para auxiliar na tomada de decisão dos gestores. Esta área abrange uma ampla gama de funções, incluindo gestão de custos, elaboração de relatórios externos, estratégia financeira, controles internos, avaliação e gestão de investimentos, controle orçamentário, precificação de produtos, gestão de projetos, gestão de órgãos reguladores, gestão de recursos, riscos, tributos, e tesouraria e caixa (BORKER, 2016).

No entanto, com a quantidade crescente de informações disponíveis, os contadores enfrentaram o desafio de identificar dados relevantes para a tomada de decisões eficazes (KRUSKOPF *et al.*, 2019). Stodder (2018) ressalta a importância de desenvolver habilidades para gerenciar essa vasta gama de dados. Este desafio enfatiza a necessidade de um ensino de contabilidade gerencial que não apenas aborde os fundamentos tradicionais, mas também prepare os alunos para lidar com a complexidade e a abundância de informações na era digital.

Além disso, a Inteligência Artificial (IA) está se tornando cada vez mais relevante no campo da contabilidade gerencial. Madhavi e Vijay (2020) destacam que a IA, parte da ciência da computação que imita funções cognitivas humanas, está prevista para substituir ou refinar muitas funções até 2030. Stodder (2018) observa que a IA pode oferecer recomendações inteligentes e agilizar a localização, acesso e análise de dados. Portanto, é crucial que o ensino de contabilidade gerencial incorpore o entendimento e a aplicação de tecnologias emergentes como a IA, formando os profissionais para um ambiente de trabalho cada vez mais automatizado e orientado por dados.

No contexto acadêmico, a utilização das novas tecnologias na contabilidade gerencial também traz vantagens e desvantagens. Segundo Gomes e Cardoso

(2018), elas podem contribuir para o processo de ensino-aprendizagem, proporcionando uma maior interação entre professores e alunos, e uma maior facilidade no acesso às informações. No entanto, a sua utilização excessiva pode prejudicar o desenvolvimento de habilidades e competências essenciais para os profissionais da contabilidade gerencial.

Diante disso, é fundamental que as IES acompanhem as tendências tecnológicas e estejam preparadas para utilizá-las de forma eficaz. Segundo Martins *et al.* (2018), a análise de dados, a inteligência artificial e a automação são algumas das tendências tecnológicas mais relevantes para a contabilidade gerencial atualmente. É preciso, portanto, que as IES estejam atualizadas e preparadas para capacitar os estudantes nessas novas tecnologias, a fim de que possam formar profissionais capacitados e atualizados para atuar nesse mercado em constante evolução.

De acordo com Motta e Mac-Cormick (2020), a falta de conhecimento e habilidades por parte dos professores e alunos pode ser um obstáculo para a incorporação das novas tecnologias na contabilidade gerencial. Ademais, é preciso considerar a disponibilidade de recursos e a infraestrutura das IES para a implementação dessas ferramentas. Nesse sentido, é fundamental que as instituições de ensino promovam a capacitação dos professores e a atualização dos currículos para a incorporação das novas tecnologias na formação dos futuros profissionais.

### **1.5 Estudos anteriores sobre a utilização de artefatos de contabilidade gerencial**

A literatura apresenta uma variedade de pesquisas sobre o uso de artefatos de contabilidade gerencial de forma global. Waweru, Hoque e Uliana (2005), Arena e Azzone (2005), Abdel-Kader e Luther (2006), Joshi (2001) e Chow, Duh e Xiao (2007) são alguns dos autores que exploraram o tema em diferentes contextos, como África do Sul, Itália, Reino Unido, Índia, Singapura, Estônia e China. Essas pesquisas, em sua maioria, investigam a implementação e a adoção de técnicas contemporâneas de contabilidade gerencial.



Muitos desses estudos indicam que as ferramentas convencionais de contabilidade gerencial, como orçamento, orçamento de capital, custo-padrão e análise de variações, são frequentemente adotadas pelas empresas. Geralmente, a gestão do fluxo de caixa é frequentemente destacada como uma ferramenta essencial.

No estudo de Soutes e Zen (2005), constatou-se que a maioria dos empresários utiliza artefatos tradicionais para a tomada de decisão, indicando uma consolidação nessa área, com foco em informações além da simples redução de custos. Há uma tendência crescente para sistemas de orçamento inovadores, visando ao planejamento prospectivo e ao apoio à decisão estratégica. Quanto aos ACGS modernos, a redução de perdas não é uma prioridade imediata, mas artefatos como análise por centro de responsabilidade e *benchmarking* são amplamente utilizados. Observa-se um uso limitado de artefatos modernos com barreiras, como a falta de conhecimento interno.

A pesquisa de Santos *et al.* (2014) focou nos artefatos e procedimentos gerenciais empregados na tomada de decisão em micro e pequenas empresas. Os achados desta pesquisa indicam que os instrumentos mais recorrentes são os controles operacionais e o planejamento tributário. Em contrapartida, as demonstrações contábeis, métodos de custeio e outros instrumentos gerenciais são menos utilizados, principalmente devido à falta de conhecimento ou ao não uso de ferramentas que direcionam estratégias e ações organizacionais, como o planejamento estratégico e o orçamento.

A pesquisa de Silva, Marques e Cecon (2020) destaca a predominância de práticas contábeis tradicionais no setor de consumo cíclico, com uma ênfase no controle financeiro. Esta constatação sugere que, embora essas práticas possam ser adequadas para as necessidades atuais do setor, existe um potencial significativo para a adoção de abordagens mais inovadoras e estratégicas em contabilidade gerencial, que poderiam melhorar a tomada de decisões e a competitividade das empresas neste setor.

Em um levantamento bibliométrico conduzido por Souza *et al.* (2020), foi analisado o panorama dos estudos sobre artefatos de controladoria e contabilidade gerencial publicados de 2009 a 2018 nos principais periódicos da área contábil. Este estudo revelou que os artefatos mais explorados são o orçamento, o custeio por absorção, o custeio ABC, o custeio variável, os preços de transferência e o

benchmarking.

Adriano e Silva (2021) realizaram um estudo sobre o papel da contabilidade de custos no apoio à economicidade dos processos organizacionais e na tomada de decisões. Eles concluíram que “[...] um bom gerenciamento do sistema de custos e o conhecimento de suas particularidades, proporciona para gestão segurança nos resultados, controle de todos os recursos da empresa, redução de custos” (ADRIANO; SILVA, 2021, p. 13). Com base nesses achados, percebe-se a importância da gestão de estoques como uma ferramenta contábil gerencial significativa, pois as empresas que possuem domínio sobre este aspecto e o aplicam corretamente conseguem precificar e gerenciar seus custos de maneira mais eficaz.

A relevância dos sistemas de informação gerenciais na contabilidade gerencial é inegável, e é crucial entender como esses sistemas auxiliam nas atividades contábeis. Há estudos recentes que exploram os efeitos da implementação de sistemas ERP nas funções de contabilidade gerencial.

A pesquisa de Campos, Marques e Neto (2019) destacou que a tecnologia da informação ainda não é suficientemente valorizada nas empresas, necessitando de maior desenvolvimento. Isso sugere que um maior avanço tecnológico leva a uma menor dependência de métodos gerenciais convencionais. Adicionalmente, foi notado que empresas com estratégias focadas em alta qualidade de produtos/serviços, suporte ao cliente e desenvolvimento de características únicas tendem a influenciar a utilização de artefatos tradicionais e modernos de contabilidade gerencial.

## **2 METODOLOGIA**

Esta seção apresenta o tipo de pesquisa, a coleta e o tratamento e análise dos dados deste estudo.

### **2.1 Tipologia da pesquisa**

Para atender ao objetivo definido, foi conduzida uma pesquisa de natureza qualitativa, que segundo Minayo, Deslandes e Gomes (2009), aborda questões específicas, e que não se restringem simplesmente à manipulação de variáveis. Pratt (2009) sustenta que estudos qualitativos são mais adequados para esclarecer o "como" e para analisar dinâmicas de articulação.

Segundo Lakatos e Marconi (2017), os materiais suplementares publicados por fontes confiáveis, bem como as próprias revisões bibliográficas, possuem alto grau de confiabilidade e atestado do que suas fontes abordam, o que fornece fundamentação e legitimidade para o uso e legitimidade dos dados.

Quanto à finalidade deste estudo, ele se categoriza como descritivo, pois tem o propósito de apresentar e examinar as ementas dos cursos superiores de Ciências Contábeis do Rio de Janeiro, que compõem a população pesquisada. Conforme Vergara (2006), a pesquisa descritiva apresenta traços de uma dada população ou fenômeno. Já Andrade (2020) argumenta que ela se dedica a observar acontecimentos, registrar, analisar, categorizar e interpretar, sem que haja intervenção do pesquisador.

Esta pesquisa, de caráter qualitativo, pode contribuir para o debate da formação dos futuros profissionais da área contábil, pois entende-se ser necessário avaliar o que as Instituições de Ensino Superior estão oferecendo aos discentes e o que o mercado exige dos recém-formados, em especial a abordagem da contabilidade gerencial.

Dessa forma, para alcançar os objetivos estabelecidos por este estudo, optou-se por realizar a análise detalhada das ementas curriculares dos cursos de Ciências Contábeis oferecidos pelas IES no Rio de Janeiro, com o propósito de compreender

se os artefatos da contabilidade gerencial são oferecidos no ensino superior de contabilidade e como eles são abordados pelas instituições. As ementas analisadas estão disponíveis em formato digital nos sites das instituições de ensino.

Somado a isso, foram conduzidas nove entrevistas em profundidade com professores e especialistas em contabilidade com o intuito de obter a percepção desses profissionais sobre o ensino de contabilidade gerencial, sua adequação ao mercado de trabalho e identificar *insights* relevantes para o futuro do ensino de Ciências Contábeis. Todas as entrevistas seguiram um roteiro pré-definido, sinalizado na parte sequencial desta pesquisa.

## 2.2 Coleta de dados

Inicialmente, foi realizada uma busca no *website* do Ministério da Educação (MEC) para identificar as Instituições de Ensino Superior (IES) no Rio de Janeiro que disponibilizam o curso de Ciências Contábeis. As IES que ofereciam o curso exclusivamente a distância foram descartadas, restando aquelas que possuem a modalidade presencial.

Posteriormente, focou-se na análise das ementas do curso de Ciências Contábeis disponíveis no site eletrônico das IES em questão, para verificar em quais disciplinas os Artefatos de Contabilidade Gerencial (ACGs) são introduzidos aos alunos. As disciplinas incluídas foram: contabilidade de custos; análise de custos; contabilidade gerencial; controladoria; e outras com diferentes nomes, mas que abordam a contabilidade gerencial.

A seleção das disciplinas, excetuando-se “outras” e “contabilidade gerencial”, baseou-se na Proposta Nacional de Conteúdo do Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2008) para os cursos de Ciências Contábeis. Embora essa proposta seja uma recomendação, observou-se que os principais artefatos estudados estão presentes nessas ementas.

Assim, foram identificadas 22 Instituições de Ensino Superior que oferecem o curso de Ciências Contábeis na modalidade presencial. Os resultados do estudo revelaram que os artefatos de contabilidade gerencial tradicionais estão integrados em todas as disciplinas analisadas, ao passo que os artefatos de contabilidade

gerencial modernos são mais recorrentes nas matérias de contabilidade gerencial, controladoria e contabilidade e análise de custos.

Artefatos de contabilidade gerencial tradicionais e modernos representam as ferramentas e métodos empregados por organizações para coletar, analisar e reportar informações financeiras, visando à tomada de decisão e ao controle gerencial. Os artefatos tradicionais incluem orçamentos, contabilidade por centros de custo, análise de variações e relatórios financeiros padronizados, que se concentram principalmente em dados históricos e normativos para guiar a gestão financeira. Por outro lado, os artefatos modernos, emergentes com a evolução tecnológica e a necessidade de adaptação a um ambiente de negócios dinâmico, abrangem sistemas de custeio baseado em atividades (ABC), *Balanced Scorecard* (BSC), *benchmarking*, e relatórios integrados, que oferecem uma visão mais ampla, estratégica e prospectiva, focando não só em eficiência e controle de custos, mas também em valor agregado, sustentabilidade e desempenho organizacional a longo prazo.

No contexto das IES que oferecem o curso de Ciências Contábeis na região metropolitana do Rio de Janeiro, observa-se uma predominância de instituições privadas, com um total de 17. Isso é seguido por quatro universidades federais e uma universidade estadual. Não foram incluídas neste estudo instituições especiais ou municipais.

Quanto ao tipo de instituição, a maioria é composta por centros universitários, somando-se 10, seguidos por sete faculdades e cinco universidades, não contendo instituições federais de educação, ciência e tecnologia.

Esta pesquisa, descritiva por natureza e com uma abordagem qualitativa, envolveu a análise documental das ementas de IES situadas na região metropolitana do Rio de Janeiro.

Durante a pesquisa, constatou-se que algumas IES não disponibilizam eletronicamente as ementas de seus cursos. Assim, este estudo limitou-se a sete Instituições de Ensino Superior da região metropolitana do Rio de Janeiro, conforme a Tabela 1, que demonstra as IES pesquisadas e suas respectivas posições no Ranking Universitário Folha – RUF.

O Ranking Universitário Folha (RUF) é uma avaliação anual do ensino superior no Brasil realizada pelo jornal Folha de S. Paulo. Desde a sua primeira edição em 2012, o RUF tem como objetivo fornecer um panorama abrangente sobre

a qualidade das universidades e cursos de graduação oferecidos no país. O principal objetivo do RUF é fornecer informações detalhadas para estudantes, educadores, e formuladores de políticas educacionais, ajudando-os a tomar decisões informadas sobre educação superior. Além disso, promove a transparência e estimula a melhoria contínua das instituições de ensino.

Tabela 1 – IES da região metropolitana do Rio de Janeiro pesquisadas

IES	Tipo	Posição 2023	Posição em qualidade de ensino	Nota dos concluintes (Enade)
<b>Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ</b>	Pública	3	5	7,66
<b>Universidade Federal Fluminense - UFF</b>	Pública	9	8	7,63
<b>Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ</b>	Pública	15	22	7,57
<b>Faculdade Presbiteriana Mackenzie Rio - MACKENZIE</b>	Privada	201	401-500	7,78
<b>Centro Universitário La Salle do Rio de Janeiro - UNILASALLE</b>	Privada	351	301-350	7,45
<b>Centro Universitário Augusto Motta - UNISUAM</b>	Privada	401	601-700	4,75
<b>Centro Universitário São José - UNISÃOJOSÉ</b>	Privada	501	251-300	3,72

Fonte: Adaptado do RUF, 2023.

A entrevista em profundidade é um dos mecanismos mais importantes de uma pesquisa de caráter qualitativo, e é realizada por meio de perguntas abertas, em que o respondente é motivado pelo entrevistador a revelar estímulos, opiniões, atos e impactos subjacentes acerca de um determinado tema (JOLLEY; MITCHELL, 2009; MATTAR, 2005). A entrevista tem por objetivo descobrir como e por que algo acontece, em vez de estabelecer a periodicidade de certas ocorrências (GIL, 2017; RICHARDSON, 2007).

Moreira (2004) destaca que a fenomenologia empírica se concentra em situações específicas, nas quais o pesquisador analisa, organiza e interpreta as narrativas de experiência daqueles que enfrentam tais especificidades. Dessa forma, o foco é a análise das narrativas, na organização e descrição destas e na determinação da essência singular das características em questão.

A partir desse entendimento, o cerne das entrevistas semiestruturadas foi concentrado em analisar como os professores e os profissionais da área vivenciam a prática de ensino da contabilidade gerencial, investigando suas percepções e

compreensões acerca dessas experiências. Para tanto, foram conduzidas nove entrevistas, todas realizadas com indivíduos que atuam tanto como docentes em Instituições de Ensino Superior quanto atuam ou já atuaram no mercado, principalmente em empresas privadas e no setor público. Todos os entrevistados foram recomendados pelas coordenações dos cursos de Ciências Contábeis das respectivas instituições de ensino.

Com esse propósito, foi elaborado um roteiro pré-determinado, afinal, conforme salienta Moreira (2004, p. 55), em entrevistas semiestruturadas, “o entrevistador segue uma sequência de perguntas predefinidas”, posto que isso viabiliza a introdução do tema e dos objetivos de pesquisa. Mas, certamente, o entrevistado possui liberdade particular dentro de cada questão. Isso ocorre porque o propósito desse método é compreender de forma aprofundada a experiência do entrevistado, reduzindo o efeito das perguntas na influência das respostas.

### **2.3 Definição, perfil dos sujeitos e plano de coleta de dados**

Os participantes deste estudo são professores de disciplinas relacionadas aos Artefatos de Contabilidade Gerencial, juntamente com contadores, caracterizados por sua significativa experiência e maturidade na área. Os critérios adotados para selecionar esses participantes estão detalhados nas próximas subseções.

Em função dos objetivos propostos para este estudo, esta pesquisa delimitou-se na busca de docentes atuantes em IES da região metropolitana do Rio de Janeiro, que oferecem o curso de graduação em Ciências Contábeis, na modalidade presencial.

Por meio de conhecidos em comum, doze professores de contabilidade foram contatados em novembro e dezembro de 2023, inicialmente pelo *WhatsApp*, mas apenas seis aceitaram fazer parte da pesquisa e concordaram em conceder entrevistas.

Para registrar o percurso e conectar os objetivos estabelecidos ao método de coleta de dados, desenvolveu-se o Desenho de Pesquisa, ilustrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Desenho da Pesquisa

PROBLEMA DE PESQUISA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PLANO DE COLETA DE DADOS
<b>Existe alinhamento entre os artefatos de contabilidade ensinados em disciplinas de contabilidade gerencial com o conhecimento técnico requerido pelo mercado de trabalho?</b>	Mapear o conteúdo programático das disciplinas de contabilidade gerencial oferecidas pelas IES do Rio de Janeiro.	Análise documental: análise das ementas e planos de ensino das IES.
	Avaliar a adequação e atualidade dos artefatos de contabilidade ensinados em tais disciplinas.	Entrevista em profundidade com seis professores.
	Identificar as necessidades dos contadores em relação ao conhecimento técnico atualmente demandado pelo mercado.	Entrevista em profundidade com três contadores.

Fonte: O autor, 2023.

As entrevistas foram conduzidas seguindo um roteiro previamente definido, dividido em quatro etapas distintas. A etapa inicial consistia na apresentação do entrevistador e na explicação sobre o propósito da pesquisa. A segunda etapa focava no ensino dos Artefatos de Contabilidade Gerencial (ACGS). A terceira etapa explorava temas relevantes ao setor de trabalho em contabilidade. Na quarta e última etapa, discutiram-se questões relacionadas aos desafios, evoluções e tendências na área de contabilidade gerencial. Para melhorar a análise das respostas, algumas perguntas foram repetidas em diferentes entrevistas.

Antes da aplicação final, um pré-teste foi conduzido com uma profissional que também era docente, participante da pesquisa, visando identificar e corrigir eventuais problemas no questionário preliminar e no roteiro das entrevistas. Ajustes foram feitos nos roteiros, incluindo a adição de perguntas alinhadas aos objetivos da pesquisa e modificações na formulação de algumas questões, para tornar a linguagem mais clara e direta, facilitando o entendimento por parte dos entrevistados. Essas alterações visavam minimizar possíveis ambiguidades e garantir respostas mais precisas e alinhadas ao que se buscava investigar. Essas mudanças garantiram que os objetivos da pesquisa fossem mais efetivamente alcançados, permitindo uma coleta de dados mais rica e alinhada às necessidades do estudo.

De acordo com Gil (2008), uma prova preliminar pode revelar dificuldades como questões complexas, imprecisões textuais, perguntas irrelevantes, cansaço do



entrevistado e do entrevistador, além de situações constrangedoras, e serve primordialmente para garantir a clareza e a adequação das perguntas.

O Quadro 3 apresenta o roteiro final de entrevistas.

As questões formuladas tiveram como referência o estudo realizado por Paes *et al.* (2018), que investiga a abordagem do ensino de Contabilidade Gerencial no Estado do Rio de Janeiro e sua interação com o mercado de trabalho, incluindo as percepções e recomendações de coordenadores e docentes.

Quadro 3 – Roteiro final de entrevistas

<b>Objetivo</b>	<b>Questões</b>
Estabelecer um ambiente amigável e demonstrar apreço pelo tempo e contribuição do entrevistado.	Agradecimento pela participação. Breve explicação sobre o propósito da entrevista.
<b>Mapear o conteúdo programático das disciplinas de contabilidade gerencial oferecidas pelas IES do Rio de Janeiro</b>	a) Quais tópicos são abordados no conteúdo programático das disciplinas de contabilidade gerencial em sua IES? b) Como é realizada a seleção e atualização desses tópicos? c) Você percebeu alguma lacuna no conteúdo programático atual?
<b>Avaliar a adequação e atualidade dos artefatos de contabilidade ensinados em tais disciplinas.</b>	d) Quais artefatos de contabilidade gerencial são priorizados em suas aulas? e) Como você avalia a adequação desses artefatos à realidade contemporânea da contabilidade gerencial? f) Existem ferramentas ou métodos que você gostaria de incluir no currículo, mas ainda não foram incorporados?
<b>Identificar as necessidades dos contadores em relação ao conhecimento técnico atualmente demandado pelo mercado.</b>	g) Quais são as principais habilidades e competências que um contador precisa ter para atuar no mercado de trabalho? h) Quais são os principais desafios que os contadores enfrentam no mercado de trabalho?
<b>Conclusão</b>	Há algo que você gostaria de adicionar ou que acredita ser relevante para nossa pesquisa?

Fonte: O autor, 2023.

As questões de “a” até “f”, relativas aos dois primeiros objetivos foram direcionadas aos docentes. Já as questões “g” e “h”, estão diretamente relacionadas aos profissionais de contabilidade.

É relevante destacar que as entrevistas foram conduzidas de forma virtual, utilizando a plataforma Zoom, entre os dias 4 e 12 de dezembro de 2023, em que todas as gravações foram feitas com a permissão prévia dos entrevistados. Após o registro em áudio, as entrevistas foram transcritas e os dados foram organizados e sistematizados com o propósito de simplificar a análise e a reflexão sobre os pontos em comum e as discrepâncias entre as entrevistas.

Além das entrevistas, optou-se por executar uma pesquisa documental,

analisando as ementas das disciplinas do curso de Ciências Contábeis, como objetivo examinar como os artefatos de contabilidade gerencial são abordados nos cursos de graduação em Ciências Contábeis na região do Grande Rio de Janeiro. Seguindo essa linha de raciocínio, prosseguiu-se com a percepção de categorizar os ACGS em duas vertentes: tradicionais e modernos, conforme a classificação proposta por Soutes e Zen (2005).

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão examinadas as ementas das disciplinas para investigar as práticas de ensino de contabilidade gerencial, seguido pela análise dos dados obtidos por meio das entrevistas.

#### 3.1 Análise das ementas

Na análise do panorama educacional na região do Grande Rio de Janeiro, especificamente no que tange ao curso de Ciências Contábeis, identifica-se uma distribuição notável nas Instituições de Ensino Superior. Os centros universitários representam a maior parcela, com um total de 10 instituições, seguidos pelas faculdades, com sete, e pelas universidades, contabilizando cinco.

Este estudo foi motivado, em grande parte, pelas recomendações de pesquisas futuras sugeridas em trabalhos acadêmicos prévios. Marques *et al.* (2016), Macedo *et al.* (2014) e Souza, Borgert e Richartz (2012), juntamente com Nascimento, Oliveira e Peter (2012), enfatizaram a necessidade de explorar esta temática em um contexto mais amplo, com uma amostra maior e diversidade de artefatos. Esses estudos anteriores concentraram-se em Instituições de Ensino Superior públicas ou em regiões distintas do país, o que justifica o enfoque desta pesquisa na região do Grande Rio de Janeiro.

A análise dos dados foi conduzida com base nas sete ementas coletadas de fontes digitais das IES que constituem a amostra estudada. O objetivo desta investigação é identificar e categorizar os diferentes estágios de desenvolvimento dos artefatos de contabilidade gerencial ensinados nestas IES, situadas na região em estudo, e detalhar em quais disciplinas esses artefatos são incorporados. Para tal, foram elaborados dois quadros analíticos: o primeiro relaciona os artefatos apresentados nas ementas; o segundo detalha os artefatos conforme a disciplina em que são oferecidos.

A análise das ementas identificou algumas diferenças entre carga horária e a forma como os ACGS são ofertados nas disciplinas.

As disciplinas são apresentadas e oferecidas entre o 3º e o 8º períodos, de acordo com os principais estudos analisados, e têm uma carga horária de 60 horas em quatro das seis IES, o que condiz com a pesquisa de Martins (2017).

A matriz curricular do CFC também sugere uma carga horária de 60 horas (CARNEIRO, 2017), mas não identifica em qual período a disciplina deve ser ministrada. No Quadro 4 são identificados os dados da disciplina por IES.

Quadro 4 – Dados das disciplinas por IES

IES	Título da Disciplina	Carga Horária	Período Ofertado
<b>Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ</b>	Contabilidade de Custos I	60	3º
	Contabilidade de Custos II	60	4º
	Contabilidade Gerencial	60	5º
	Controladoria	60	7º
<b>Universidade Federal Fluminense - UFF</b>	Contabilidade de Custos	60	4º
	Contabilidade Gerencial	60	5º
	Controladoria	60	7º
	Tópicos Avançados em Contabilidade Gerencial	60	Optativa
<b>Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ</b>	Contabilidade de Custos	60	3º
	Contabilidade Gerencial	60	4º
	Controladoria	60	7º
<b>Faculdade Presbiteriana Mackenzie Rio - MACKENZIE</b>	Gestão de Custos	40	4º
	Gestão Estratégica de Custos	80	5º
	Contabilidade Gerencial	40	6º
	Controladoria	40	8º
<b>Centro Universitário La Salle do Rio de Janeiro - UNILASALLE</b>	Fundamentos de Custos	80	3º
	Gestão Estratégica de Custos	80	4º
	Contabilidade Gerencial e Orçamentária	80	6º
	Controladoria e Auditoria	80	7º
<b>Centro Universitário Augusto Motta - UNISUAM</b>	Contabilidade e Análise de Custos	80	3º
	Contabilidade Gerencial	80	5º
	Controladoria	80	6º
<b>Centro Universitário São José - UNISÃOJOSÉ</b>	Contabilidade e Análise de Custos	66	3º
	Contabilidade Gerencial	66	4º
	Controladoria	44	8º

Fonte: O autor, 2023.

Para investigar as disciplinas que contribuem para a disseminação dos artefatos estudados, a Tabela 2 foi criada e é apresentada a seguir. Esta tabela mostra as disciplinas nas quais os artefatos foram encontrados. É importante destacar que, devido à ampla variedade de disciplinas, decidiu-se focar nos resultados de quatro disciplinas específicas da área gerencial: contabilidade de custos (CC), análise de custos (AC), contabilidade gerencial (CG) e controladoria (CONT). As outras disciplinas identificadas estão incluídas na categoria outras (OUT).

Tabela 2 - Artefatos abordados nas ementas por disciplina

Estágio	Artefato	CC	AC	CG	CONT	OUT	Total de Ementas	% Participação
Primeiro	Custeio padrão	3	2	2	0		7	100,0
	Custeio por absorção	5	2	0	0		7	100,0
	Custeio variável	5	2	0	0		7	100,0
	Retorno sobre o investimento (ROI)	0	0	0	2	4	6	85,7
Segundo	Análise Custo-Volume-Lucro	2	5	0	0		7	100,0
	Descentralização	0	3	1	0		4	57,1
	Orçamento	0	0	0	3	3	6	85,7
	Valor presente	0	0	3	0	2	5	71,4
Terceiro	<i>Benchmarking</i>	0	0	0	4	2	6	85,7
	Custeio Baseado em Atividades (ABC)	0	3	5	0		7	100,0
	Custeio meta	0	0	3	2		5	71,4
	Gestão Baseada em Atividades (ABM)	0	0	1	2		3	42,9
	<i>Just in time</i>	0	0	0	3		3	42,9
	<i>Kaizen</i>	0	0	5	0		5	71,4
	Planejamento estratégico	0	0	0	6		6	85,7
	Teoria das Restrições (TOC)	0	3	3	0		6	85,7
Quarto	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	0	0	2	4		6	85,7
	Simulação	0	0	0	4		4	57,1
	<i>Economic Value Added</i> (EVA®)	0	0	0	5		5	71,4
	Gestão Econômica (Gecon)	0	0	0	4		4	57,1
	Gestão Baseada em Valor (VBM)	0	0	0	3		3	42,9

Fonte: O autor, 2023.

A partir dos dados presentes na Tabela 2, evidencia-se que os artefatos Custeio por Absorção, Custeio Variável Custeio Padrão e Custeio ABC foram os que

mais apareceram nas ementas analisadas, com 100% de participação. As disciplinas analisadas foram: contabilidade de custos; análise de custos; contabilidade gerencial; controladoria; orçamento e análise das demonstrações.

Percebe-se que os artefatos de natureza mais tradicional, especialmente os relacionados a sistemas de custeio, estão predominantemente presentes nas disciplinas de contabilidade de custos e análise de custos. Por outro lado, a disciplina de controladoria destaca-se pela incorporação de uma quantidade significativa de artefatos modernos, conforme evidenciado pelas ementas estudadas.

Este resultado permite inferir que o ensino de artefatos de contabilidade gerencial nas IES da região metropolitana do Rio de Janeiro não está alinhado com as tendências atuais da literatura contábil. Isso é evidente ao considerar que, apesar de os terceiro e quarto estágios da contabilidade gerencial terem iniciado em 1965 e 1985, respectivamente, as ementas analisadas tendem a se concentrar nos artefatos pertencentes aos primeiros e segundos estágios.

Essa constatação está em harmonia com os achados de pesquisas prévias sobre o assunto, mesmo em contextos diferentes, como indicado nos trabalhos de Oliveira *et al.* (2019), Marques *et al.* (2016), Macedo *et al.* (2014), Souza, Borgert e Richartz (2012) e Nascimento, Oliveira e Peter (2012).

### **3.2 Análise das entrevistas**

Esta pesquisa foi conduzida com o objetivo de coletar algumas informações sobre os temas abordados. Com foco em alcançar os objetivos específicos, o estudo visou captar as impressões de professores e profissionais contadores acerca do ensino da contabilidade gerencial e de seus instrumentos, superando incertezas e enriquecendo a compreensão do assunto. Entre os seis professores entrevistados, quatro possuem experiência em outras áreas.

Os docentes foram classificados aleatoriamente de D1 a D6, informando-se gênero, titulação e atuação profissional (tipo de instituição em que trabalha). Todos os docentes entrevistados atuam no curso de Ciências Contábeis, ministrando disciplinas que abordam os ACGs. O Quadro 5 apresenta um perfil detalhado destes professores participantes, revelando a presença de quatro mestres e dois

doutorandos.

Quadro 5 – Características dos respondentes docentes

IDENTIF	GÊNERO	OUTRAS DISCIPLINAS?	TITULAÇÃO	VÍNCULO	OUTRAS ATIVIDADES?
D1	Feminino	SIM	Mestre	Docente de IES privada	Consultoria
D2	Feminino	SIM	Mestre	Docente de IES privada	Controladoria
D3	Feminino	SIM	Mestre	Docente de IES privada	Funcionária pública
D4	Masculino	SIM	Doutorando	Docente de IES privada	Consultoria
D5	Feminino	SIM	Mestre	Docente de IES privada e pública	Consultoria
D6	Masculino	SIM	Doutorando	Docente de IES pública	Consultoria

Fonte: O autor, 2023.

Primeiramente, é relevante destacar que todos os entrevistados foram questionados sobre suas respectivas trajetórias acadêmicas e profissionais. Os docentes têm, em média, 49 anos de idade – faixa etária que varia de 39 a 62 anos, demonstrando a maturidade dos professores, além de 18 anos de tempo de magistério, em média. Ademais, todos atuam como professores no ensino superior, sendo que alguns se dedicam unicamente a essa área, enquanto outros desempenham funções tanto docentes quanto como contadores em variados ramos empresariais. Os respondentes acumulam experiência em distintos domínios da contabilidade.

Na prática de ensino, os docentes entrevistados ministraram, em algum momento, a teoria dos artefatos da contabilidade gerencial, tais como, por exemplo, custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão e retorno sobre investimento.

### 3.2.1 Conteúdo programático das disciplinas de contabilidade gerencial oferecidas pelas IES do Rio de Janeiro

Esta categoria de análise tem o objetivo de mapear quais tópicos de conteúdo

são abordados nas disciplinas ligadas à contabilidade gerencial nas IES.

Analisando-se as respostas de D1, D2, D3 e D4, foi possível perceber que a maioria segue à risca as ementas propostas pelo Núcleo Docente Estruturante (NDE) do curso, e que todos os tópicos são abordados visando sua aplicabilidade no mercado de trabalho.

Como mencionado pela entrevistada D1:

os temas que nós, dentro da instituição, costumamos abordar – aqueles que estão presentes na nossa ementa e no nosso conteúdo programático – têm como objetivo principal fazer o aluno perceber que a contabilidade gerencial é um sistema de informações [...] (ENTREVISTADA D1, 2023).

A entrevistada D2 disse:

a gente começa sempre falando um pouco sobre o que é a contabilidade de custos, lembrando um pouquinho dessa contabilidade, falando sobre custeio por absorção e custeio variável. Esse assunto é discutido não apenas no módulo da contabilidade gerencial, mas também no módulo de custos [...] (ENTREVISTADA D2, 2023).

Quanto ao entrevistado D4, disse:

a seleção e atualização desses tópicos são realizadas em colaboração com a coordenação do curso, colegas e profissionais do mercado. Mantemos um diálogo constante com profissionais da área, participamos de conferências e *workshops* para garantir que nossos tópicos estejam alinhados com as tendências atuais (ENTREVISTADO D4, 2023).

O entrevistado D6 afirmou:

percebemos algumas lacunas no conteúdo programático atual, especialmente em relação à integração de tecnologia e análise de dados nas práticas de contabilidade gerencial. Também estamos explorando maneiras de incorporar aspectos mais recentes de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa (ENTREVISTADO D6, 2023).

Corroborando a pesquisa, em um estudo anterior (SIEGEL *et al.*, 2010) observou-se que as organizações utilizam artefatos que não estão presentes em parte significativa das matrizes curriculares. Neste estudo, verificou-se que todos os professores entrevistados expressam satisfação na docência de suas disciplinas, o que é consistente com as observações de Santana e Lemes (2019). Contudo, a professora D5 (2023) expressa uma certa frustração por não conseguir completar o período letivo devido a variados problemas em sua Instituição de Ensino Superior. Segundo a docente D2 (2023), ministrar as disciplinas de contabilidade de custos e



contabilidade gerencial é desafiador, atribuindo à dificuldade dos alunos em assimilar conceitos básicos. No entanto, ela vê isso como uma chance para seu crescimento profissional.

A professora D3 (2023), ao sugerir melhorias no currículo da disciplina, enfatiza a necessidade de “[...] mais prática, mais laboratório, mais cálculo, mais tudo. [...] mais identificação de lançamentos contábeis para encontrar as respostas.”

Os achados preliminares deste estudo permitem refletir sobre o ensino de Artefatos de Contabilidade Gerencial (ACGS), sugerindo que as ementas devem ser constantemente atualizadas para acompanhar as tendências do mercado de trabalho.

A importância da educação continuada é unanimemente reconhecida pelos docentes. D2 vê na educação continuada uma forma de valorização profissional, tornando o profissional mais atraente para o mercado de trabalho. Já D6 ressalta a necessidade de conscientizar os alunos das IES sobre a importância de ir além do diploma e da aprovação no exame de suficiência. D5 percebe que os processos de qualificação impactam todas as vertentes da carreira contábil, e D1 aponta para uma tendência global nesse sentido.

### 3.2.2 Adequação e atualidade dos artefatos de contabilidade ensinados em tais disciplinas.

Esta categoria tem o objetivo de avaliar a adequação e atualidade dos artefatos de contabilidade ensinados em tais disciplinas. Os entrevistados afirmaram utilizar os artefatos propostos nas disciplinas ligadas à contabilidade gerencial.

A entrevistada D1 fez a seguinte abordagem:

os artefatos de contabilidade gerencial priorizados em nossas aulas incluem relatórios de custos, orçamentos empresariais, análises de variações de custos e demonstrações financeiras internas voltadas para a tomada de decisões. Acreditamos que esses artefatos são adequados à realidade contemporânea, mas reconhecemos a necessidade de integrar mais tecnologia e análise de dados em nossa abordagem (ENTREVISTADA D1, 2023).

O entrevistado D2 (2023) disse: “gostaria de incluir métodos mais avançados

de análise de dados, como *data analytics* e *business intelligence*, no currículo. Essas ferramentas são cada vez mais relevantes para a contabilidade gerencial moderna”.

A entrevistada D3 afirmou: “nas minhas aulas, priorizo o uso de artefatos como demonstrações financeiras, relatórios de custos, orçamentos, análise de variações, indicadores de desempenho e casos práticos de empresas reais para aplicação dos conceitos” (2023).

A entrevistada D5 disse:

os artefatos de contabilidade gerencial utilizados nas aulas são considerados adequados à realidade contemporânea, pois fornecem às empresas informações valiosas para a tomada de decisões estratégicas. No entanto, é importante atualizar regularmente os exemplos e casos práticos para refletir as mudanças nas operações e no ambiente de negócios (ENTREVISTADA D5, 2023).

Quanto ao entrevistado D6, tem-se a seguinte afirmação: “Estamos interessados em incluir o uso de ferramentas de análise de dados, como *software* de contabilidade avançado e métodos de gestão de custos baseados em atividades” (2023).

Embora os docentes reconheçam a importância do ensino dos artefatos de contabilidade gerencial tanto para a formação acadêmica quanto profissional dos alunos, notou-se que o tempo de aula proposto para o ensino da teoria é insuficiente para abordar todo o conteúdo que deveria ser efetivamente ensinado aos alunos.

A área de estudo da contabilidade gerencial vem ganhando destaque no meio acadêmico devido à sua relevância. Silva *et al.* (2020b) destacam que a aplicação dos ACGS é fundamental para capacitar os educadores a formarem profissionais mais competentes, aptos a enfrentarem as exigências do mercado de trabalho.

Segundo estudos de Souza, Borgert e Richartz (2012) sobre a análise dos conteúdos das ementas relacionadas à área gerencial, os temas com maior destaque são: sistemas estruturados de acumulação de custos; custos gerenciais; preço de transferência e preço de venda e mensuração e avaliação de desempenho.

O tempo de aula dedicado à explanação do tema é um dos pontos de atenção apontados pelos docentes. Há o interesse em ensinar sobre os ACGs, porém, devido à restrição temporal, enfrenta-se dificuldades para transmitir um conhecimento mais aprofundado, resultando em lacunas na formação dos alunos. De acordo com os entrevistados, duas causas impactam diretamente no tempo de aula, resultando na redução do conteúdo a ser abordado: em primeiro lugar, os

docentes afirmam que os alunos de Ciências Contábeis frequentemente compartilham disciplinas com outros cursos, principalmente Administração. Isso demanda tempo para alinhar o conteúdo entre os alunos de ambas as graduações. O segundo motivo é que os professores observam que os alunos ingressam no ensino superior apresentando um certo nível de deficiências tanto em raciocínio lógico quanto em conteúdo escolar.

Segundo a entrevistada D3:

E se você ensina contabilidade para administração, ou até mesmo ao mostrar a importância dela para o administrador, você acaba perdendo alguns encontros ali... Isso acaba por criar um déficit na aprendizagem dos alunos de contabilidade [...] Eu tenho que lecionar contabilidade gerencial junto com a turma de engenharia, que não tem nenhuma noção de análise de custos [...] Então, até tentar fornecer os conceitos básicos..., pois com a contabilidade gerencial, precisamos dessas informações... E quando não se consegue dar pelo menos o mínimo, são mais encontros "perdidos" (ENTREVISTADA D3, 2023).

Já a entrevistada D2 diz:

Sempre que ensinamos uma disciplina, começamos abordando os conceitos [...] A contabilidade é uma ciência social, não é? É uma ciência exata. Então, como tal, exige interpretação e boa compreensão. Percebo que eles têm dificuldade em interpretar, sabe? Em primeiro lugar, eles leem pouco. Precisam ler mais. Às vezes, tentamos incentivá-los a ler. Em algumas ocasiões, durante a aula, tento simplificar um pouco o texto, o conceito, para não ficar muito extenso e assim facilitar a leitura e compreensão deles. E, conseqüentemente, a partir disso, conseguimos desenvolver melhor o tema proposto [...] A geração que está vindo com formação de nível médio é bastante carente, não é? Bastante deficiente, não é verdade? Percebemos que leem pouco, têm pouca prática de exercícios e cálculos... Em termos de lógica, então, é preocupante (ENTREVISTADA D2, 2023).

Em adição, contribui o entrevistado D4:

Acredito que a concentração seja um grande problema [...] Então, é muito difícil tentar manter a atenção deles [...] Há uma falta significativa na habilidade de compreender o que se lê muitas vezes, não é? Eles têm muitos problemas, na minha opinião, com o raciocínio lógico, um raciocínio mais simples possível. Isso também afeta a parte relacionada aos cálculos, o que considero um obstáculo (ENTREVISTADO D4, 2023).

Os docentes D1, D3 e D6 (2023) enfatizam que os artefatos mais trabalhados são: custeio variável, relação custo-volume-lucro, margem de segurança operacional, formação de preços e grau de alavancagem.

Miranda, Riccio e Miranda (2013), na pesquisa que objetivou traçar um panorama do ensino de contabilidade gerencial, dentre outros apontamentos

observaram o baixo oferecimento de conteúdos denominados modernos, de 4º estágio.

Nas IES privadas, apesar das dificuldades mencionadas em aplicar o conteúdo programático disposto na ementa durante as aulas, principalmente devido ao tempo disponível para tal, os entrevistados afirmam que rotineiramente há a necessidade e o interesse de fazer adaptações em relação ao conteúdo teórico e à aplicabilidade dos conceitos ensinados aos alunos, o que acontece por duas razões principais.

A primeira razão é a obsolescência, de certa forma, dos currículos do curso de Ciências Contábeis. Os entrevistados destacam a urgência de atualizar os materiais didáticos, os conteúdos ensinados e até mesmo ajustar as disciplinas incluídas na matriz curricular, juntamente com a maneira como os assuntos são transmitidos aos estudantes:

É necessário ajustar as bases curriculares relacionadas à área das Ciências Contábeis [...] Em relação a essa parte gerencial, é interessante, talvez, adequar o conceito a novos métodos, novas metodologias, inserindo novos conceitos dentro da disciplina” (ENTREVISTADA D2, 2023).

Primeiro, acredito que o ensino na área contábil está muito deficiente. Penso que o talvez seja o material didático [...] Infelizmente, no ensino, estamos limitados pelas Diretrizes Curriculares Nacionais. Observo muitas disciplinas periféricas nos cursos de Contabilidade; isso poderia ser otimizado, com um foco maior na área contábil (ENTREVISTADA D5, 2023).

A segunda razão está atrelada à demanda dos próprios alunos por uma explicação teórica que se aplique à prática. Os entrevistados destacaram que há sempre uma solicitação dos discentes por aplicabilidade dos conceitos na prática profissional:

Eu tento adequar o que eu vou trabalhar em sala de aula com a realidade [...] Procuo destacar não apenas a importância de alinhar os artefatos da contabilidade gerencial para você saber e se formar, ou ter que fazer uma prova [...] mas também mostrar como isso pode agregar valor ao cliente dele, seja ele um contador de escritório ou alguém que trabalhe para uma empresa [...] até porque é algo que eles [os alunos] mesmo pedem (ENTREVISTADO D4, 2023).

Quando você está em sala de aula, a primeira coisa que eles perguntam é se realmente há aplicação disso nas empresas, não é? E como isso acontece? [...] Eles sentem a necessidade de aplicar [os artefatos gerenciais] no ambiente de trabalho, na empresa em que estão inseridos [...] Muitos não conseguem identificar essa aplicação nas organizações em que trabalham (ENTREVISTADA D1, 2023).

É relevante ressaltar que alguns entrevistados também notam uma certa dificuldade em aplicar a teoria ensinada no curso à rotina de trabalho. Além disso, uma entrevistada reconhece esse desafio dentro do próprio ambiente profissional:

Então, é bem complicado para eles [os alunos] conseguirem aplicar o conhecimento, que eles aprendem de uma forma íntegra mesmo, dentro das empresas [...] Então, quando eles entram para fazer o estágio, ou já estão contratados por uma empresa, eles começam a perceber que a coisa não funciona dessa forma. Começam a surgir uns pontos de interrogação, né? Poxa, nos ensinam tantas coisas dentro da instituição, na graduação, e a gente chega aqui fora e não vê essa aplicabilidade (ENTREVISTADA D1, 2023).

De acordo com a entrevistada D5:

Para ensinar, sim, eu uso os ACGS, mas para o meu dia a dia [no trabalho] não. Como profissional, é muito difícil para a empresa, pelo menos no ramo do varejo, trabalhar com esses artefatos. Mas eu acredito que seja por costume, ou... Podemos considerar que seja da empresa, né?" (ENTREVISTADA D5, 2023).

Em estudo recente, Oliveira, Marques e Cintra (2019) indicaram que a baixa presença de artefatos modernos no ensino dos cursos de Ciências Contábeis pode influenciar negativamente a percepção dos discentes com relação ao seu uso, além de aumentar o distanciamento entre a academia e a prática. Desse modo:

Uma das coisas que eu percebo é que o mercado, às vezes, não está pronto para receber toda essa gama de informações que os nossos egressos estão levando para lá. Isso acontece porque muitas empresas, muitas instituições, não aplicam essa contabilidade gerencial com o intuito de tomada de decisão, e não conseguem perceber a importância disso (ENTREVISTADA D1, 2023).

Além disso:

Você nota que a parte contábil [de uma empresa] tem uma série de falhas, lançamentos indevidos, uma série de impropriedades. Por outro lado, a parte fiscal e tributária está bem equilibrada, bem trabalhada. E é isso mesmo, ou seja, as empresas se preocupam mais com a parte fiscal e tributária, e acabam por negligenciar a parte contábil, a contabilidade fundamental" (ENTREVISTADA D2, 2023).

Segundo a entrevistada D3:

Ele [empresário] não consegue enxergar o contador como um investimento, né? Ele só vê o contador como uma despesa e, muitas vezes, desnecessário. Mas, eu acredito que é uma questão de persuasão. Ele não está preparado [...] Será necessário um trabalho de conscientização (ENTREVISTADO D3, 2023).

Apesar da indicação de que, em muitos casos, as empresas e empresários não estão dispostos a aderir às ideias e conceitos propostos pelo profissional formado em Ciências Contábeis, os docentes destacam sua busca por trazer exemplos e informações do mercado de trabalho e financeiro. Isso visa satisfazer tanto a necessidade dos alunos por aulas mais práticas, em que a teoria se aplica à realidade, quanto ao objetivo de formar alunos conscientes sobre a importância real desses conceitos no ambiente empresarial, tornando-os mais persuasivos.

De acordo com o entrevistado D4:

Dá para trazermos uma realidade, dizer "vamos aplicar esse conceito" para ver se possivelmente faria alguma diferença. Assim, os alunos poderiam pensar: "Isso pode dar certo, vou tentar levar essa experiência para alguém, para alguma empresa, enfim, tentar aplicar isso de alguma forma." Eu acho que isso é muito importante, porque senão se torna um estímulo vazio, onde apenas mostramos na aula e o aluno faz a prova, e fica por aí (ENTREVISTADO D4, 2023).

Nesse sentido, os entrevistados enfatizam que a principal estratégia para integrar a teoria à prática é a apresentação de estudos de caso em sala de aula. Esses casos permitem que os alunos reflitam e observem a aplicação dos artefatos da contabilidade gerencial, tanto no ambiente industrial quanto nas áreas de serviços e comércio:

Então, eu levo muito a prática para os meus alunos. Às vezes, eu me deparo com um problema e compartilho com eles. Então, eu me vejo como uma professora que só introduz a teoria quando acompanha a prática. Antes de abordar a teoria, eu prefiro apresentar o problema: "Olha, esta é a situação, como podemos resolver isso?". É nesse momento que eu introduzo a teoria [...] Quando entro na sala de aula e menciono "Estou enfrentando um problema deste tipo aqui, em uma nota, este exemplo que mencionei sobre o ICM, na nota, qual seria o custo real desta mercadoria? Qual seria o custo da mercadoria que foi erroneamente valorizada ao entrar no meu estoque? Como podemos analisar isso?", eles ficam animados (ENTREVISTADA D5, 2023).

De qualquer forma, todos os entrevistados compreendem e afirmam a relevância da contabilidade gerencial para a formação acadêmica dos alunos, bem como a sua aplicação, embora em menor escala, na rotina profissional, principalmente no que diz respeito à tomada de decisão empresarial.

Assim como no setor empresarial, observa-se que os cursos de Ciências Contábeis no Brasil não parecem ter evoluído em paralelo com o desenvolvimento dos negócios, no que tange ao ensino de novos artefatos (MIRANDA; RICCIO;

MIRANDA, 2013). Essa constatação evidencia a necessidade de pesquisas voltadas para avaliar o nível de progresso desses artefatos ministrados nos cursos de graduação em Ciências Contábeis.

### 3.3 Análise das entrevistas com profissionais da área

Nesta subseção, mergulha-se nas perspectivas dos profissionais de contabilidade, cujas experiências e conhecimentos se revelam fundamentais para entender as nuances e a evolução da contabilidade gerencial. As entrevistas realizadas com estes especialistas fornecem *insights* sobre as práticas atuais, desafios e oportunidades na área. Estes profissionais, classificados aleatoriamente como P1, P2 e P3, com anos de experiência em diversos setores, compartilham suas visões sobre como a contabilidade gerencial não apenas molda, mas também é moldada pelas dinâmicas empresariais contemporâneas.

Quadro 6 – Características dos respondentes profissionais de mercado

ENTREVISTADOS	GÊNERO	TITULAÇÃO	ATUAÇÃO PROFISSIONAL	TEMPO DE ATUAÇÃO
P1	Feminino	Mestrado C. Contábeis	Controller supermercado	10 anos
P2	Feminino	Pós- graduação Auditoria	Empresária contábil	13 anos
P3	Masculino	Pós- graduação Controladoria	Empresário contábil	11 anos

Fonte: O autor, 2023.

Quadro de entrevistados composto por três profissionais na área contábil, destacando-se pela diversidade de gênero, formação acadêmica, atuação profissional e tempo de experiência. Os participantes incluem duas mulheres e um homem, variando entre mestrado e pós-graduação em áreas específicas como Auditoria e Controladoria, com atuações profissionais que vão desde *controller* de supermercado a empresários contábeis. O tempo de atuação no campo profissional varia de 10 a 13 anos, indicando um grupo com considerável experiência e

conhecimento na área.

### 3.3.1 Identificar as necessidades dos contadores em relação ao conhecimento técnico atualmente demandado pelo mercado.

Este estudo se propõe a mergulhar no universo contábil, com o objetivo de identificar as necessidades atuais dos contadores em relação ao conhecimento técnico demandado pelo mercado, visando, assim, aprimorar suas competências e alinhar a formação acadêmica às exigências profissionais contemporâneas. Segundo os entrevistados, o que mais se demanda atualmente no mercado é:

Além do domínio técnico em contabilidade, um contador precisa de habilidades analíticas aprimoradas, competência em softwares de contabilidade, capacidade de comunicação clara, entendimento das leis e regulamentações relevantes, e uma forte ética de trabalho. A adaptabilidade e a habilidade de aprender continuamente são também cruciais (ENTREVISTADA P1, 2023).

Em resposta aos desafios destacados, a entrevistada P2 compartilha suas perspectivas valiosas sobre como os contadores podem navegar com sucesso pela atual complexidade do mercado, enfatizando a importância da atualização contínua e da ética profissional.

Os principais desafios que os contadores enfrentam no mercado de trabalho incluem manter-se atualizado com as mudanças nas normas contábeis, lidar com a crescente complexidade tributária, garantir a precisão e integridade das informações financeiras e lidar com questões éticas e de conformidade (ENTREVISTADA P2, 2023).

Enquanto a entrevistada P2 destaca os desafios que os contadores enfrentam, incluindo a necessidade de se manter atualizados e éticos diante da complexidade das normas, o entrevistado P3 complementa essa perspectiva ao enumerar as habilidades essenciais para superar tais desafios, enfatizando a importância do conhecimento profundo, análise crítica, competência tecnológica, e habilidades interpessoais no cenário contábil atual.

Conhecimento sólido de princípios contábeis; habilidade de análise crítica e interpretação de dados financeiros; competência em software de contabilidade e ferramentas de análise; boas habilidades de comunicação e



trabalho em equipe; conhecimento de regulamentações fiscais e tributárias; capacidade de resolver problemas complexos relacionados à contabilidade (ENTREVISTADO P3, 2023).

O estudo de López e Hiebl (2014), que teve como objetivo sintetizar o conhecimento sobre artefatos de contabilidade gerencial por parte de pequenas e médias empresas, encontrou, dentre outras conclusões, que a utilização dos artefatos é menor por parte de pequenas e médias empresas quando em comparação às organizações de maior porte. Segundo a Entrevistada P1:

Em grande parte, os conceitos e artefatos de contabilidade que aprendi na faculdade ainda são aplicáveis. Contudo, o campo da contabilidade está sempre evoluindo, especialmente com o advento de novas tecnologias e regulamentações. Portanto, é crucial para qualquer contador se manter atualizado por meio de educação continuada (ENTREVISTADA P1, 2023).

Já de acordo com a Entrevistada P2:

Nem sempre os artefatos de contabilidade ensinados na faculdade estão atualizados com as práticas atuais. A legislação e as normas contábeis estão em constante evolução, e é importante que os currículos das universidades se adaptem a essas mudanças para preparar melhor os futuros contadores (ENTREVISTADA P2, 2023).

As observações de P2 e P3 convergem para a necessidade de uma educação contábil que equilibre a teoria sólida com a prática atualizada, destacando a importância de currículos universitários dinâmicos que acompanhem as evoluções legislativas e tecnológicas para preparar adequadamente os futuros contadores.

Por sua vez, diz o Entrevistado P3:

Em geral, a base teórica ensinada nas faculdades tende a ser sólida e duradoura, mas as práticas contábeis estão em constante evolução. Portanto, é importante que as faculdades atualizem seus currículos para refletir as mudanças nas regulamentações contábeis e as tecnologias emergentes (ENTREVISTADO P3, 2023).

Silva, Marques e Cecon (2020) investigaram a relação entre o estágio do ciclo de vida organizacional e a adoção de ACGS tradicionais e modernos em empresas do setor cíclico. Os achados mostraram que empresas em fase de crescimento tendem a implementar artefatos de contabilidade gerencial descritos na literatura como modernos, enquanto as empresas em estágio de maturidade inclinam-se mais para o uso de artefatos considerados tradicionais.

Os entrevistados, em uníssono, reconhecem que as Instituições de Ensino Superior incluem em seus currículos disciplinas focadas no desenvolvimento das habilidades requisitadas pelo mercado de trabalho. No entanto, eles observam um

descompasso entre as demandas dos empregadores e a formação proporcionada pelas instituições educacionais. Esse desalinhamento, segundo eles, deve-se principalmente a dois fatores: um é a insuficiente carga horária dedicada aos conhecimentos em “Tecnologia da Informação” e à aplicação prática dos conteúdos ministrados. O segundo fator é a discrepância entre o enfoque do ensino oferecido e as reais necessidades do mercado, caracterizada pela ênfase em disciplinas destinadas a formar um profissional com competências multidisciplinares.

Conforme revelado por um estudo recente de Oliveira, Marques e Cintra (2019), observa-se um desequilíbrio no ensino e aplicação dos artefatos de contabilidade gerencial. Existe uma discrepância entre o conteúdo ensinado aos estudantes de Ciências Contábeis no Brasil e o que é efetivamente utilizado nas empresas. As pesquisas indicam que os três primeiros estágios são prevalentes no mercado de trabalho, enquanto as IES tendem a concentrar suas ementas nos dois primeiros estágios, com uma ênfase maior no primeiro. Essa falta de sincronia pode afetar negativamente a qualidade das decisões organizacionais, resultando em ineficiências econômicas em uma escala ampla.

Cabe destacar que o projeto de resolução para novas diretrizes curriculares para o curso de Ciências Contábeis foi apresentado pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) ao Conselho Nacional de Educação (CNE) em agosto de 2022<sup>1</sup>. O objetivo do projeto é atualizar as diretrizes curriculares vigentes, que datam de 2004, para atender às demandas do mercado de trabalho e da sociedade contemporânea. O projeto também prevê a inclusão de competências socioemocionais no perfil do egresso, como ética, responsabilidade social, trabalho em equipe e comunicação.

A aprovação das novas diretrizes curriculares é uma oportunidade para o curso de Ciências Contábeis se adaptar às novas demandas do mercado de trabalho e da sociedade contemporânea. As mudanças previstas no projeto buscam formar profissionais mais capacitados para atuar em um ambiente globalizado, dinâmico e competitivo.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/fevereiro-2023-pdf/244871-dcn-ciencias-contabeis-projeto-resolucao/file>. Acesso em: 23 nov. 2023.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi investigar o alinhamento entre o ensino da contabilidade nas Instituições de Ensino Superior do Rio de Janeiro e as demandas técnicas exigidas pelo mercado de trabalho, principalmente no que se refere aos artefatos de contabilidade gerencial.

Para isso, optou-se por realizar uma análise detalhada das ementas curriculares dos cursos de Ciências Contábeis oferecidos pelas IES no Rio de Janeiro. Ademais, foram conduzidas nove entrevistas em profundidade com professores e especialistas em contabilidade.

Por meio da análise detalhada das ementas, em conjunto com as entrevistas, foi possível constatar que todas as instituições avaliadas incluem o ensino dos artefatos de contabilidade gerencial em suas matrizes curriculares. Em certos casos, como a aplicação de Ponto de Equilíbrio, Margem de Contribuição e Margem de Segurança, que normalmente são ministrados na disciplina Contabilidade de Custos, observa-se também a abordagem desses conteúdos de forma paralela em outras disciplinas, como Contabilidade Gerencial e Controladoria.

Isso ocorre porque, de acordo com os entrevistados, o conteúdo referente à ACGS é considerado essencial na formação dos discentes, embora os alunos possam não perceber isso tão claramente. Além disso, há sempre a necessidade de relembrar esses preceitos para que outros assuntos possam ser abordados.

Através da análise de ementas dos cursos de Ciências Contábeis e a realização de entrevistas com docentes e profissionais do setor, revelou-se uma discrepância significativa entre o conteúdo programático oferecido pelos cursos de Ciências Contábeis e as competências aplicáveis pelo mercado de trabalho. Dentre as principais deficiências identificadas estão: a limitação do tempo de aula, o uso de materiais didáticos desatualizados, a dificuldade em integrar teoria e prática e a adoção insuficiente de estudos de caso pelos professores.

Além disso, destaca-se a necessidade de desenvolver habilidades analíticas avançadas e competências no uso de *softwares* específicos de contabilidade. Embora certas ferramentas continuem sendo utilizadas, a evolução constante da contabilidade exige uma atualização contínua por parte dos profissionais.

Embora a análise dos dados não forneça elementos suficientes para

determinar as razões pelas quais as Instituições de Ensino Superior disponibilizam menos disciplinas relacionadas à “tecnologia da informação”, “habilidades e atitudes” e “experiência profissional”, supõe-se que a lacuna no ensino de tecnologia da informação (TI) ocorre porque os conhecimentos específicos nessa área, requeridos pelo mercado, possam ser adquiridos fora do contexto do curso de graduação em Ciências Contábeis.

Por outro lado, a prevalência de disciplinas associadas à contabilidade gerencial nas IES reflete uma divergência entre a visão das instituições e as exigências do mercado de trabalho quanto ao perfil do profissional contábil. Os resultados indicam que essa “diferença de foco” representa a principal causa do descompasso observado entre a demanda do mercado e a oferta educacional.

Nesse sentido, tornou-se perceptível para os docentes a urgência de adotar a educação continuada por parte das IES e exemplos mais compatíveis com a realidade para dentro da sala de aula. Isso é tanto para aprimorar e aprofundar o conhecimento transmitido aos alunos quanto para aperfeiçoar sua formação, impulsionado também pela inquietação própria do corpo discente.

Portanto, deve-se considerar o aprimoramento das metodologias de ensino dos cursos de Ciências Contábeis, o que poderá formar profissionais que se posicionem no mercado de maneira mais incisiva, destacando a importância de sua atuação e conhecimentos para o crescimento e desempenho das empresas.

A contribuição para o estudo é a importância da utilização dos artefatos modernos de contabilidade gerencial, sua aplicação prática com uso da tecnologia, além do compromisso dos atores do processo na busca do alinhamento entre a academia e a empresa. Este estudo ressalta a importância da implementação de artefatos modernos de contabilidade gerencial, destacando a necessidade de integrar práticas inovadoras e tecnológicas no campo contábil. A adoção desses artefatos modernos não apenas melhora a eficiência e a precisão das práticas contábeis, mas também garante que os profissionais da área estejam equipados com as ferramentas necessárias para enfrentar os desafios do mercado contemporâneo. O uso de tecnologia avançada na contabilidade gerencial facilita a análise de dados complexos, otimiza o processo de tomada de decisões e promove uma melhor gestão financeira, essencial para a sustentabilidade e crescimento dos negócios.

Entre as limitações deste estudo, é importante ressaltar a escassa quantidade

de ementas fornecidas pelas instituições de ensino, seja por meio de seus sites ou mediante solicitação por e-mail. Adicionalmente, não se pode assegurar que os professores das instituições abordadas efetivamente ensinem em sala de aula os artefatos mencionados nas ementas disponíveis.

Esta pesquisa revelou um desalinhamento entre as necessidades do mercado de trabalho e a formação oferecida aos contadores gerenciais pelas Instituições de Ensino Superior, baseando-se na análise dos conteúdos programáticos dos cursos de Ciências Contábeis na região metropolitana do Rio de Janeiro, sem levar em conta a visão de outros participantes relevantes no campo do ensino contábil.

Diante dessa constatação, recomenda-se que os achados deste estudo sejam examinados por meio de entrevistas com um número ampliado de empresários, em especial gestores de empresas convencionais, com o objetivo de não apenas verificar a correspondência entre a demanda e a oferta, mas também de entender as razões para tal situação sob a ótica dos entrevistados.

Adicionalmente, sugere-se a realização de estudos que explorem a percepção dos ex-alunos dos cursos de Ciências Contábeis sobre a educação que receberam. Essas pesquisas podem ser uma fonte valiosa para o aprimoramento do processo educativo. A colaboração entre a academia e o setor empresarial pode levar ao desenvolvimento de currículos mais relevantes e à oferta de experiências práticas que equipem os alunos com as competências necessárias para uma carreira bem-sucedida no campo da contabilidade gerencial.

## REFERÊNCIAS

- ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. Management accounting practices in the British food and drinks industry. *British Food Journal*, v. 108, n. 5, p. 336-357, 2006.
- ADRIANO, E. V. H.; SILVA, C. R. Contabilidade de custos: relevância e influência na gestão das empresas e auxílio na tomada de decisão empresarial. *Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia – REIVA*, v. 4, n. 1, 2021.
- AHRENS, R.; TIMOSSI, L.; FRANCISCO, A. C. de. Análise comparativa entre modelos de pesquisa em clima organizacional. *Revista ESPACIOS*, v. 35, n. 9, 2014.
- ALMEIDA, R. A.; OLIVEIRA, J. A. R. Big Data: Uma análise do uso das técnicas de contabilidade gerencial no contexto das empresas. *Revista Brasileira de Contabilidade*, v. 228, p. 78-91, 2019.
- ANDRADE, G. L. *et al.* Avaliação da correlação teoria-prática na disciplina de contabilidade gerencial: uma análise dos resultados. *Revista Brasileira de Contabilidade*, v. 249, p. 69-82, 2020.
- ANDRADE, S. J. de. *Práticas de contabilidade gerencial e fatores contingenciais no setor industrial de Pernambuco*. 181 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria), Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2023.
- ANZILAGO, M.; BERND, D. C.; VOESE, S. B. Mercado de trabalho dos profissionais de custos no Paraná: um estudo sobre a demanda, habilidades e competências aplicáveis. *Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 1, p. 193-217, 2016.
- ARENA, M.; AZZONE, G. ABC, Balanced Scorecard, EVA™: um estudo empírico sobre a adoção de técnicas inovadoras de contabilidade gerencial. *Revista Internacional de Contabilidade, Auditoria e Avaliação de Desempenho*, v. 3, p. 206-225, 2005.
- BARBOSA, J. R.; MUNIZ JUNIOR, J. A. Resistência dos alunos às metodologias ativas: um estudo com alunos de contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 12, n. 4, p. 480-499, 2018.
- BARROS, A. J. L. *et al.* Análise comparativa dos sistemas de custeio ABC e TDABC: um estudo de caso em uma empresa industrial. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, v. 30, n. 2, p. 31-54, 2019.
- BEUREN, I. M. *et al.* Técnicas de contabilidade gerencial em pequenas empresas de serviços. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 12, n. 33, p. 34-43, 2018.
- BORKER, D. R. Global management accounting principles and the worldwide proliferation of IFRS. *The Business and Management Review*, v. 7, n. 3, p. 258-267, 2016.

BRAGA, L. C.; LOPES, L. B. O papel da tecnologia da informação no ensino de contabilidade gerencial. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, 15., 2019, Rio de Janeiro. *Anais [...]* Rio de Janeiro: CONAEG, 2019.

CALLADO, A. A. C.; SIQUEIRA, D. D. Relações compliance da missão institucional e a utilização de indicadores de desempenho não financeiros em empresas listadas na B3. *Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, v. 16, n. 32, p. 38-59, 2021.

CAMILO, E. G.; Silva, C. R. O uso da Contabilidade Gerencial para auxílio no processo decisório. *Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia-Reiva*, v. 3, n. 1, p. 01-01, 2020.

CAMPOS, L. C. C.; MARQUES, E. V. M.; NETO, J. F. C. Fatores que influenciam a utilização de artefatos de contabilidade gerencial em empresas cearenses. *Revista de Administração da UNIMEP*. v. 17, n. 1, jan.-abr., 2019.

CAPANEMA, L. A. *et al.* O uso da contabilidade gerencial no suporte à tomada de decisão: Um estudo nas empresas de transporte de carga. *Revista Mineira de Contabilidade*, v. 29, p. 56-68, 2020.

CARNEIRO, J. D. *et al.* *Matriz curricular para cursos de ciências contábeis*. Fundação Brasileira de Contabilidade, 2017.

CHOW, C. W.; DUH, R.; XIAO, J. Z. Management Accounting Practices in the People's Republic of China, *In: CHRISTOPHER, S. et al (org.). Handbooks of Management Accounting Research*. 2007.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (Brasil). *Proposta nacional de conteúdo para o curso de graduação em ciências contábeis*. Juarez Domingues Carneiro (coord.) ... [et al.] – Brasília: Fundação Brasileira de Contabilidade, 2008. 153 p.

COSTA, C. S. *et al.* O Custeio Baseado em Atividades (ABC) como ferramenta de gestão de custos em Instituições de Ensino Superior (IES). *Revista Contabilidade & Controladoria*, v. 12, n. 3, p. 77-95, 2021.

COSTA, P. S. *et al.* Análise do comportamento assimétrico dos custos nas companhias abertas dos países da América latina. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS*, 20., 2013, Uberlândia. *Anais [...]*. Uberlândia, ABC: UFU, 2013.

COSTA, R. S.; COSTA, E. C. A. A importância da correlação teoria-prática na formação dos futuros contadores. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 15, n. 3, p. 371-385, 2021.

FERRARI, A. C. R.; PEREIRA, L. S. Jogos Empresariais e a Formação de Profissionais em Contabilidade Gerencial: Um Estudo Bibliométrico. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 22, n. 2, p. 351-369, 2019.

FERREIRA, J. B. *et al.* A Abordagem Crítica no Ensino de Contabilidade Gerencial.

*Revista Científica Multidisciplinar*, v. 1, n. 2, p. 54-64, 2020.

FERREIRA, L. M. D.; LOPES, L. F. D. S. A utilização do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão empresarial. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 7, n. 1, p. 35-48, 2016.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. *Cadernos Ebape. Br*, v. 16, p. 35-49, 2018.

FURTADO, R. *et al.* A formação profissional em contabilidade e a demanda do mercado de trabalho: uma análise das percepções de professores e contadores. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 13, n. 2, p. 172-190, 2019.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017

GOMES, E.; CARDOSO, R. A. Utilização de ferramentas tecnológicas no ensino de contabilidade gerencial: um estudo com professores de IES do sul do Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 29, n. 79, p. 179-194, 2018.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. *International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts*. New York: Financial and Management Accounting Committee, 1998.

INTERNATIONAL FEDERATIONS OF ACCOUNTANTS. *International Management Accounting Practice 1 (IMAP1)*. New York: Financial and Management Accounting Committee, 1998.

JOLLEY, J.; MITCHELL, M. *Research Design Explained*. 7. ed. Belmont: Wadsworth Cengage Int., 2009.

JOSHI, P. L. A difusão internacional de novas práticas de contabilidade gerencial: o caso da Índia. *Revista Internacional de Contabilidade, Auditoria e Tributação*, v. 1, p. 85-109, 2001.

KRUGER, Silvana Dalmutt *et al.* Estágio evolutivo da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas. *Ágora: revista de divulgação científica*, v. 27, p. 117-137, 2022.

KRUSKOPF, S. *et al.* Digital Accounting: Opportunities, Threats and the Human Factor. *Journal of Finance and Risk Perspectives*, v. 8, p. 1-15, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2017.

LAVARDA, C. E. F.; PANUCCI-FILHO, L.; MICHELS, A. Ensino de Contabilidade Gerencial: o “gap” entre a formação e prática ainda persiste? *Revista de Contabilidade da UFBA*, v. 11, n. 1, p. 38-55, 2017.



LEITE, E. G; DIEHL, C. A.; MANVAILER, R. H. M. Práticas de controladoria, desempenho e fatores contingenciais: um estudo em empresas atuantes no Brasil. *Revista Universo Contábil*, v. 11, n. 2, p. 85-107, 2015.

LIMA, A. L. *et al.* O uso das tecnologias de informação e comunicação no ensino de contabilidade: um estudo nas instituições de ensino superior do estado do Piauí. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 19, n. 1, p. 45-70, 2020.

LIMA, A. V.; GONÇALVES, M. C. Contabilidade Gerencial no Ensino Superior: Utilização de Softwares de Gestão. *Revista Científica Online*, v. 4, n. 2, p. 1-14, 2021.

LIMA, L. L. *et al.* O processo de ensino-aprendizagem da contabilidade gerencial: desafios e possibilidades no contexto acadêmico. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, v. 31, n. 3, p. 149-170, 2020b.

LÓPEZ, O.; HIEBL, M. R. W. Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research. *Journal of Management Accounting Research*, v. 27, n. 1, p. 81-119, 2014. Disponível em: <http://www.aaajournals.org/doi/abs/10.2308/jmar-50915>. Acesso em: 22 maio 2023.

MACEDO, L. C. B. *et al.* Avaliação das ementas das disciplinas relacionadas à área gerencial: um estudo em universidades públicas estaduais no Brasil. *In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTIFICA EM CONTABILIDADE*, 10., 2014, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: USP, 2014.

MACHADO, M. A. *et al.* Ensino de Contabilidade Gerencial: Uma Abordagem Integrada. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 18, n. 44, p. 129-146, 2021.

MADHAVI, M.; VIJAY, D. *Artificial Intelligence in Business Decision Making*. Institute of Scholars, 2020. Disponível em: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3668836>. Acesso em: 20 maio 2023.

MARQUES, L. *et al.* Artefatos da Contabilidade Gerencial: um estudo em cursos de graduação de Ciências Contábeis da Região Sul do Brasil. *ConTexto-Contabilidade em Texto*, v. 16, n. 34, 2016.

MARTINS, A. *et al.* A correlação teoria-prática em contabilidade gerencial: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 12, n. 2, p. 217-234, 2018.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. Barueri: Editora Atlas, 2017.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MELLO, R. C. *et al.* A contabilidade gerencial e a gestão empresarial: um estudo bibliométrico em periódicos nacionais e internacionais. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 10, n. 26, p. 22-37, 2016.

MEURER, Alison Martins; VOESE, Simone Bernardes. Há vagas: análise do perfil profissional exigido pelo mercado de trabalho para profissionais contábeis da área de custos. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 19, 2020.

MIHAYLOVA, L.; PAPAZOV, E. Contabilidade de gestão estratégica em PMEs industriais búlgaras. *Gestão: Journal of Contemporary Management Issues*, v. 1, p. 309-321, 2022.

MINAYO, M. C.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

MIRANDA, C. S.; RICCIO, E. L.; MIRANDA, R. A. M. O ensino da Contabilidade Gerencial no Brasil: uma avaliação de grades curriculares e literatura didática. *Revista Contabilidade e Controladoria*, v. 5, n. 2, set. 2013.

MOREIRA, V. O método fenomenológico de Merleau-Ponty como ferramenta crítica na pesquisa em psicopatologia. *Psicologia: Reflexão e crítica*, v. 17, p. 447-456, 2004.

MOTTA, F. C. P.; MAC-CORMICK, A. V. Implementação das ferramentas tecnológicas na contabilidade gerencial: desafios e oportunidades. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 14, n. 40, p. 1-13, 2020.

NASCIMENTO, C. P. S.; OLIVEIRA, T. E.; PETER, M. G. A. O ensino dos artefatos de Contabilidade Gerencial nos cursos de graduação em Ciências Contábeis. In: CONGRESSO DE COSTOS DEL MERCOSUL, 6., 2012, Punta del Este. *Anais [...]*. Punta del Este: AURCO, 2012.

NASCIMENTO, T. P.; SILVA, M. A. Formação de Profissionais de Contabilidade Gerencial: Desafios e Oportunidades. *Revista de Contabilidade e Finanças*, v. 32, n. 3, p. 53-68, 2021.

NUNES, C. L. *et al.* Análise de indicadores financeiros em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 14, n. 2, p. 239-253, 2018.

OLIVEIRA, A. *et al.* Habilidades e competências necessárias para o contador gerencial. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis*, v. 19, n. 2, p. 20-34, 2020.

OLIVEIRA, J. A.; SILVA, M. J. Correlação teoria-prática na disciplina de contabilidade gerencial: uma análise do jogo empresarial como metodologia de ensino. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 11, n. 30, p. 11-24, 2017.

OLIVEIRA, J. L. de; VIEIRA, L. C. de O. A contabilidade gerencial no mercado de trabalho e a sua importância na formação do contador. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 5, n. 3, p. 42-54, 2020.

OLIVEIRA, L. A. *et al.* A contabilidade gerencial como ferramenta de gestão nas

universidades. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 18, n. 2, p. 188-202, 2019.

OLIVEIRA, L. C. Análise do ponto de equilíbrio: uma aplicação em uma empresa de prestação de serviços de saúde. *Revista de Administração e Contabilidade*, v. 9, n. 1, p. 29-40, 2018.

OLIVEIRA, T. C.; MARQUES, M. L.; CINTRA, Y. C. Artefatos de contabilidade gerencial: um estudo em cursos de graduação de Ciências Contábeis da região Sudeste do Brasil. *Revista Mineira de Contabilidade*, v. 2, p. 31-42, 2019.

PAES, Aurea Lopes da Silva *et al.* O ensino da Contabilidade Gerencial no Estado do Rio de Janeiro e sua relação com o mercado: percepções e sugestões de coordenadores e professores. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 23, n. 1, p. 50-69, 2018.

PAVLATOS, O.; KOSTAKIS, H. Práticas de contabilidade de gestão antes e durante a crise econômica: Evidências da Grécia. *Avanços na contabilidade*, v. 31, n. 1, p. 150-164, 2015.

PRATT, M. From the editors: for the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and reviewing) qualitative research. *The academy of Management*, USA, v. 52, n. 5, p. 856-862, oct. 2009.

REZENDE, A. J.; SANTOS, A. C. Contabilidade Gerencial: Atualização Contínua das Técnicas para Acompanhar as Mudanças no Ambiente de Negócios. *Revista Brasileira de Contabilidade*, v. 223, n. 1, p. 65-74, 2019.

RIBEIRO, T. A. *et al.* O ensino de contabilidade gerencial nas Instituições de Ensino Superior: desafios e possibilidades. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 40, n. 1, p. 79-92, 2021.

RICHARDSON, R. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RUF. Ranking Universitário Folha 2023. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2023/ranking-de-cursos/ciencias-contabeis/>. Acesso em: 20 dez. 2023.

SAMPAIO, R. L. *et al.* Correlação Teoria-Prática na Contabilidade Gerencial: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Automobilístico. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*, v. 11, n. 3, p. 1-20, 2020.

SANTANA, F. P.; LEMES, S. Contabilidade Gerencial: Uma Reflexão Sobre o Ensino e a Formação do Profissional Contábil. *Revista Brasileira de Contabilidade*, v. 230, n. 2, p. 63-73, 2019.

SANTOS, E. R. *et al.* Uso das técnicas de contabilidade gerencial em instituições de ensino superior. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 13, n. 36, p. 44-54,

2019.

SANTOS, E. S. *et al.* A falta de conhecimento em contabilidade gerencial como limitação na sua utilização nas IES. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 17, n. 1, p. 97-110, 2020.

SANTOS, J. A. *et al.* A utilização dos artefatos da contabilidade gerencial como ferramenta de avaliação de desempenho acadêmico. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 15, n. 1, p. 64-77, 2021.

SANTOS, R. A.; SANCHES, S. A. S. Análise da aplicabilidade do custeio baseado em atividades em uma empresa de serviços contábeis. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 13, n. 38, p. 29-40, 2019.

SANTOS, V. *et al.* Instrumentos da Contabilidade Gerencial utilizados pelas micro, pequenas e médias empresas: estudo em uma prestadora de serviços contábeis e seus respectivos clientes. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS*, 21., 2014, Natal. *Anais [...]*. Natal: ABC Custos, 2014.

SCHNEIDER, D. J. *et al.* Análise de custos como instrumento de gestão: um estudo de caso em uma empresa do ramo moveleiro. *Revista de Contabilidade*, v. 11, n. 1, p. 42-57, 2019.

SIEGEL, G. *et al.* The ongoing preparation gap in management accounting education: a guide for change. *Management Accounting Quarterly*, v. 11, n. 4, p. 29, 2010.

SILVA, F. R. *et al.* Técnicas de Contabilidade Gerencial: Análise de Custos, Orçamento Empresarial e Formação de Preços. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 4, p. 517-536, 2018.

SILVA, F. R. *et al.* A correlação teoria-prática na formação do contador: um estudo de caso em uma universidade federal. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 14, n. 3, p. 311-325, 2020a.

SILVA, F. R. *et al.* A importância da utilização dos artefatos de contabilidade gerencial no ensino de graduação em ciências contábeis. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 14, n. 2, p. 156-172, 2020b.

SILVA, M. Z, MARQUES, L.; CECON, B. Relação entre os artefatos de contabilidade gerencial e o ciclo de vida organizacional de empresas do setor de consumo cíclico. *Inovar*, v. 30, n. 76, p. 105-118, 2020.

SOARES, E. C. *et al.* A Contribuição do Estágio para a Formação do Profissional Contábil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 14, n. 1, p. 1-14, 2020.

SOUTES; D. O.; GUERREIRO, R. Uma Investigação do Uso de Artefatos da Contabilidade Gerencial por Empresas Brasileiras. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração, 2007.

SOUTES, D. O.; ZEN, M. J. Estágios evolutivos da Contabilidade Gerencial em empresas brasileiras. *In: CONGRESSO USP DE CONTABILIDADE*, 5., 2005, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: USP, 2005.

SOUZA, A. M. *et al.* Limitações na utilização dos artefatos de contabilidade gerencial nas IES. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 12, n. 2, p. 210-224, 2018.

SOUZA, F. R.; BORGERT, A.; RITCHARZ, F. Análise do Conteúdo das Ementas das Disciplinas Relacionadas à Área Gerencial. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 20., 2012, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

SOUZA, J. B.; CALIXTO, R. A importância do estudo de casos na formação de profissionais de contabilidade: um estudo com egressos do curso de Ciências Contábeis. *Revista Contabilidade e Controladoria*, v. 11, n. 3, p. 44-60, 2019.

SOUZA, L. B. *et al.* A contribuição da tecnologia da informação e comunicação no processo de ensino e aprendizagem da contabilidade gerencial. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 24, n. 2, p. 123-136, 2019.

SOUZA, M. A. *et al.* A utilização de artefatos de contabilidade gerencial nas Instituições de Ensino Superior. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 19, n. 3, p. 98-112, 2020.

SOUZA, M. C. *et al.* Orçamento base-zero: uma análise da sua aplicação em instituições de ensino superior. *Revista de Administração e Contabilidade*, v. 8, n. 1, p. 27-38, 2017.

STODDER, D. BI and Analytics in the Age of AI and Big Data: Transforming Data With Intelligence. *Best Practices Report*, Q4, 2018.

TRIGUEIRO, T. B. *Diferenciações evidentes entre contabilidade financeira e contabilidade gerencial: uma revisão literária*. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/13935>. Acesso em: 20 dez.2023

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.

WAWERU, N. M.; HOQUE, Z.; ULIANA, E. Management accounting change in South Africa: Case studies from retail services. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 17, n. 5, p. 675-704, 2004.

WAWERU, N. M.; HOQUE, Z.; ULIANA, E. A survey of management accounting practices in South Africa. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, v. 2, n. 3, p. 226-263, 2005.

## ANEXO A – Ementa da disciplina Contabilidade de Custos – UFRJ



Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis  
Departamento de Contabilidade

### PROGRAMA

<b>Curso:</b> Ciências Contábeis	<b>Disciplina:</b> Contabilidade de Custos
<b>Código Disciplina:</b> ACC 236	<b>Créditos:</b> 04
<b>Pré-requisito:</b> ACC412	<b>Natureza:</b> Obrigatória
<b>Ementa</b>	
Conceitos básicos em custo. Objetivos da Contabilidade de custos. Custeio por absorção. Departamentalização. Sistema de Acumulação de Custos - Produção Contínua e Produção por Ordem.	
<b>Objetivos</b>	
Munir o aluno com conhecimentos de Contabilidade de Custos para fins de avaliação de estoques e apuração de resultados. Os critérios adotados nesta fase do estudo são os aceitos pela Contabilidade Financeira.	
<b>Metodologia</b>	
Aulas expositivas e práticas com apresentação de exercícios, estudos de casos e trabalhos individuais e em grupo.	
<b>Conteúdo Programático</b>	
<b>TÓPICOS</b>	<b>LEITURA RECOMENDADA</b>
<b>XXXI. Contextualização da Contabilidade de Custos:</b> 1. Definição de Contabilidade de Custos 2. Origem da Contabilidade de Custos. 3. Natureza, importância, finalidade e objetivos 4. Contabilidade de Custos integrada aos Sistemas de Informações Gerenciais	Crepaldi, Cap. 1; Horngren, Datar & Foster, Cap. 1; Martins, Cap. 1; Silva e Lins, Cap. 1
<b>XXXII. Conceitos básicos e termos utilizados em Custos</b> 1. Conceito de custos 2. Termos utilizados em custos 2.1. Gastos 2.2. Custos 2.3. Despesas 2.4. Investimento 2.5. Desembolso 3. Nomenclaturas de custos 3.1. Relacionado ao processo produtivo 3.1.1.1. Custo Básico 3.1.1.2. Custo de Fabricação 3.1.1.3. Custo dos Produtos Fabricados 3.1.1.4. Custo dos Produtos Vendidos 3.2. Relacionado ao produto 3.2.1.1. Custos Diretos 3.2.1.2. Custos Indiretos	Crepaldi, Cap. 1; Horngren, Datar & Foster, Vol. I, Cap. 2; Leone, Cap. 2 e 3; Maher, Cap. 2; Martins, Cap. 1 e 2; Silva e Lins, Cap. 1
2. Por fases de processo produtivo 3. Por responsabilidade-Departamentalização	8; Maher, Cap. 4, 5 e 7; Martins, Cap. 6, 12 e 13; Silva e Lins, Cap. 3 e 5
<b>XXXV. Métodos de custeio</b> 1. Custeio por absorção 2. Custeio Variável 3. Custeio Baseado em Atividades 4. Custo Padrão	Crepaldi, Cap. 6, 7 e 8; Horngren, Sundem & Stratton, Cap. 5; Leone, Cap. 7 e 8; Maher, Cap. 8; Martins, Cap. 5, 8 e 17; Silva e Lins, Cap. 4,
<b>XXXVI. Tratamentos especiais de custos de estoques</b> 1. Co-produtos 2. Subprodutos 3. Sucatas	Crepaldi, Cap. 5; ; Leone, Cap. 6; Maher, Cap. 10; Martins, Cap. 10 e 14
<b>Avaliação</b>	
Os discentes serão avaliados da seguinte forma: Os discentes serão avaliados da seguinte forma: APLICAÇÃO DE PROVAS E/OU TRABALHOS.	
<b>Média terá que ser = ou &gt; que 7,0 (sete) para obter a Aprovação.</b>	
<b>PF (prova final)</b> – somente para as médias que sejam = ou > 3,0. Para obter a aprovação será necessário obter uma <b>média final</b> = ou > <b>5,0</b> (cinco).	
<b>Bibliografia</b>	
BIBLIOGRAFIA BÁSICA	
CREPALDI, Silvio Aparecido. Curso Básico de Contabilidade de Custos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.	
MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.	
SILVA, Raymundo Nonato Souza Silva & LINS, Luiz dos Santos. Gestão de custos: Contabilidade, gestão e análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.	
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	
HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. Contabilidade de Custos. Vol 1. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2004	
LEONE, George S. Guerra. Curso de Contabilidade de Custos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.	
MAHER, Michael. Contabilidade de Custos: criando valor para a administração. São Paulo: Atlas, 2001.	

## ANEXO B – Ementa da disciplina Contabilidade de Custos II – UFRJ



Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis  
Departamento de Contabilidade

**PROGRAMA**

<b>Curso:</b> Ciências Contábeis	<b>Disciplina:</b> Contabilidade de Custos II
<b>Código Disciplina:</b> ACC 412	<b>Créditos:</b> 04
<b>Pré-requisito:</b> ACC 321	<b>Natureza:</b> Obrigatória
<b>Ementa</b>	
Conceito de margem de contribuição. Produtos Conjuntos e Subprodutos. Custeio variável. Análise da relação custo-volume-lucro. Ponto de Equilíbrio. Cálculo e Análise de variâncias. Custo Padrão.	
<b>Objetivos</b>	
Explorar diversos conceitos e técnicas presentes na literatura de Contabilidade Gerencial relevantes para o planejamento e gestão de custos com vista a possibilitar ao aluno condições de avaliar comportamentos dos custos em decisões sobre processos e atividades.	
<b>Metodologia</b>	
O curso será desenvolvido através de aulas expositivas com utilização de ferramentas de apresentação, discussão de casos e resolução de exercícios.	
<b>Conteúdo Programático</b>	
<b>TÓPICOS</b>	<b>LEITURA RECOMENDADA</b>
<b>XXXVII. Abordagem gerencial da Contabilidade de Custos:</b> 5. Contabilidade de Custos, Contabilidade Gerencial e Controladoria 6. Contabilidade de Custos orientada para tomada de decisão.	Crepaldi, Cap. 1; Horngren, Datar & Foster, Cap. 1; Martins, Cap. 1; Silva e Lins, Cap. 6
<b>XXXVIII. Custeio Variável</b> 4. Abordagem conceitual 5. Separação entre gastos fixo e variáveis 5.1. Custos fixos x Custos variáveis 5.2. Despesas fixas x Despesas variáveis 6. Diferenças entre o custeio por absorção e o custeio variável 6.1. Causas das diferenças entre os resultados 6.2. Avaliação de estoques 7. Apuração de resultados para tomada de decisão. 8. Vantagens e desvantagens	Crepaldi, Cap. 5; Horngren, Datar & Foster, Vol. I, Cap. 3; Leone, Cap. 9; Maher, Cap. 11; Martins, Cap. 17; Silva e Lins, Cap. 6
<b>XXXIX. Margem de Contribuição</b> 4. Conceitos e princípios 4.1. Tipos de Margens de Contribuição 5. Tipos de Margens de Contribuição 5.1. Total	Crepaldi, Cap. 5; Horngren, Datar & Foster, Vol. I, Cap. 3; Leone, Cap. 9; Maher, Cap. 11; Martins, Cap. 15, 16 e 18; Silva e Lins, Cap. 7
5.2. Unitária 5.3. Percentual 5.4. Pela combinação de produtos-Mix 5.5. Por fator restritivo 6. Aplicações do conceito de Margem de Contribuição	
<b>XL. Ponto de Equilíbrio</b> 5. Conceito 6. Aplicações e restrições 7. Ponto de Equilíbrio Contábil 8. Ponto de Equilíbrio Econômico 9. Ponto de Equilíbrio Financeiro	Crepaldi, Cap. 5; Horngren, Datar & Foster, Vol. I, Cap. 3; Leone, Cap. 9; Maher, Cap. 13; Martins, Cap. 22 e 23; Silva e Lins, Cap. 8
<b>XLI. Relação custo-volume-lucro</b> 1. Conceito 2. Aplicações e restrições 3. Elaboração de cenários 4. Determinação do nível de lucro desejado 5. Cálculo da Margem de Segurança 6. Identificação do Grau de Alavancagem Operacional	Crepaldi, Cap. 5; Horngren, Datar & Foster, Vol. I, Cap. 3; Leone, Cap. 9; Maher, Cap. 13; Martins, Cap. 22 e 23; Silva e Lins, Cap. 8
<b>XLII. Custo Padrão</b> 4. Conceitos e premissas 5. Finalidades 6. Vantagens e desvantagens 7. Padrão de materiais 8. Padrão de mão de obra 9. Padrão de custos indiretos 10. Cálculo das variações a. Variações de preço b. Variações de quantidade ou eficiência c. Variação mista ou conjunta	Crepaldi, Cap. 7; Martins, Cap. 26, 27 e 28
<b>Avaliação</b>	
Os discentes serão avaliados da seguinte forma: Os discentes serão avaliados da seguinte forma: APLICAÇÃO DE PROVAS E/OU TRABALHOS. <b>Média terá que ser = ou &gt; que 7,0 (sete) para obter a Aprovação.</b> <b>PF (prova final) – somente para as médias que sejam = ou &gt; 3,0. Para obter a aprovação será necessário obter uma média final = ou &gt; 5,0 (cinco).</b>	
<b>Bibliografia</b>	
BIBLIOGRAFIA BÁSICA	

## ANEXO C – Ementa da disciplina Contabilidade Gerencial – UFRJ



Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis  
Departamento de Contabilidade

**PROGRAMA**

<b>Curso:</b> Ciências Contábeis	<b>Disciplina:</b> Contabilidade Gerencial
<b>Código Disciplina:</b> ACC 355	<b>Créditos:</b> 04
<b>Pré-requisito:</b> ACC412 e ACC245	<b>Natureza:</b> Obrigatória
<b>Ementa</b>	
Contextualização da Contabilidade Gerencial. Relação custo x volume x lucro. Determinação do comportamento dos custos. Receitas e custos relevantes e o processo decisório. Decisões de preço, de rentabilidade de produto e de gerenciamento de custo.	
<b>Objetivos</b>	
Explorar diversos conceitos e técnicas presentes na literatura de Contabilidade Gerencial relevantes para o planejamento e gestão de custos com vista a possibilitar ao aluno condições de avaliar comportamentos dos custos em decisões sobre processos e atividades	
<b>Metodologia</b>	
O curso será desenvolvido através de aulas expositivas com utilização de transparências e de discussões de casos, problemas e exercícios.	
<b>Conteúdo Programático</b>	
<b>TÓPICOS</b>	<b>LEITURA RECOMENDADA</b>
<b>I. Contabilidade gerencial, Contabilidade de Custos e Controle gerencial</b> 1. Conceitos básico 1.1. Contabilidade de Custos 1.2. Contabilidade Financeira 1.3. Contabilidade Gerencial 2. Apoio à estratégia empresarial 2.1. Planejamento 2.2. Controle 2.3. Avaliação de desempenho e <i>Feedback</i> 3. A relevância da informação contábil para gestão.	Crepaldi, Cap. 1 e 2; Horngren, Foster & Datar, Cap. 1 e 2; Horngren, Sundem, Stratton, Cap. 1; Leone, Cap. 1; Maher, Cap. 1; Martins, Cap. 1; Lins e Silva, Cap. 1.
<b>II. Comportamento dos custos</b> 1. Suposições básicas 2. Comportamento dos custos fixos 3. Comportamento dos custos variáveis 4. Comportamento dos custos híbridos 5. Funções de custos 6. Estimativas de custos 7. Mensuração do comportamento dos custos	Horngren, Datar & Foster, Vol. I, Cap. 10; Horngren, Sundem, Stratton, Cap. 2 e 3; Maher, Cap. 12.
<b>III. Variâncias das operações de produção</b> 1. Variação de Materiais diretos 2. Variação de Mão de obra direta	Crepaldi, Cap. 6; Horngren, Datar & Foster, Vol. I, Cap. 6, 7 e 8; Horngren, Sundem, Stratton, Cap. 8; Martins,



## ANEXO D – Ementa da disciplina Controladoria – UFRJ



Universidade Federal do Rio de Janeiro  
 Faculdade de Administração e Ciências Contábeis  
 Departamento de Contabilidade

**PROGRAMA**

<b>Curso:</b> Ciências Contábeis	<b>Disciplina:</b> Controladoria
<b>Código Disciplina:</b> ACC 473	<b>Créditos:</b> 4
<b>Pré-requisito:</b> ACC 355	<b>Natureza:</b> Obrigatória
<b>Ementa</b>	
Os objetivos da análise. Análise das estruturas patrimonial e operacional. Técnicas de análise. Grau de alavancagem financeira. Limitações das demonstrações financeiras. Perspectivas econômicas.	
<b>Objetivos</b>	
Principais abordagens do controle gerencial. Objetivos organizacionais. Informação e comunicação na empresa. A estrutura do controle gerencial. Avaliação de desempenho e recompensas.	
<b>Metodologia</b>	
Aulas expositivas e práticas com apresentação de exercícios, estudos de casos e trabalhos individuais e em grupo.	
<b>Conteúdo Programático</b>	
<b>TÓPICOS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundamentos de Controladoria;</li> <li>2. Controladoria e Decisões Gerenciais;</li> <li>3. Controle e Valor;</li> <li>4. Contabilidade por Responsabilidade;</li> <li>5. Controladoria Estratégica.</li> </ol>	
<b>LEITURA RECOMENDADA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para Fundamentos de Controladoria           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controladoria – Mosimann e Fisch – Atlas – caps 6 e 7;</li> <li>▪ Controladoria Básica – Padoveze – Cengage – caps 2 e 3;</li> </ul> </li> <li>• Para Controladoria e Decisões Gerenciais           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notas de aula</li> </ul> </li> <li>• Para Controle e Valor           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controladoria Básica – Padoveze – Cengage – cap 4;</li> <li>▪ Finanças Corporativas e Valor – Assaf Neto – Atlas – caps 8, 9 e 10;</li> </ul> </li> <li>• Para Contabilidade por Responsabilidade           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controladoria Básica – Padoveze – Cengage – cap 12;</li> <li>▪ Contabilidade Gerencial – Garrison, Noreen e Brewer – LTC – cap 12;</li> </ul> </li> <li>• Para Controladoria Estratégica           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controladoria Básica – Padoveze – Cengage – caps 6;</li> <li>▪ Contabilidade Gerencial – Ching – Pearson – cap 1, 2, 9 e 10;</li> <li>▪ Contabilidade Gerencial – Garrison, Noreen e Brewer – LTC – cap 10;</li> <li>▪ Contabilidade Gerencial – Atkinson et al – Atlas – cap 1.</li> <li>▪ A Estratégia em Ação – Kaplan e Norton – Campus</li> <li>▪ Organização Orientada para Estratégia – Kaplan e Norton – Campus;</li> <li>▪ Mapas Estratégicos – Kaplan e Norton – Campus</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Avaliação</b>	
Os discentes serão avaliados da seguinte forma:	

## ANEXO E – Ementa da disciplina Orçamento e Planejamento – UFRJ



Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis  
Departamento de Contabilidade

**PROGRAMA**

<b>Curso:</b> Ciências Contábeis	<b>Disciplina:</b> Orçamento e Planejamento Empresarial
<b>Código Disciplina:</b> ACC 362	<b>Créditos:</b> 04
<b>Pré-requisito:</b> ACC 356	<b>Natureza:</b> Obrigatória
<b>Ementa</b>	
A função do orçamento. Programação Orçamentária. Tipos de orçamento. Orçamento empresarial integrado. Demonstrações Contábeis Projetadas. Análise e variações orçamentárias. Abordagem comportamental do orçamento.	
<b>Objetivos</b>	
Desenvolver conceitos de planejamento, execução e controle orçamentários, objetivando a sua elaboração e implantação nos sistemas das entidades.	
<b>Metodologia</b>	
Aulas expositivas e práticas com apresentação de exercícios, estudos de casos e trabalhos individuais e em grupo.	
<b>Conteúdo Programático</b>	
<b>TÓPICOS</b>	
UNIDADE I: Controle Gerencial	
1.1 O controle Gerencial: uma visão geral	
1.2 O orçamento como instrumento de controle	
1.3 Uma abordagem comportamental de controle	
UNIDADE II: Planejamento	
2.1 Objetivos Organizacionais	
2.2 Comunicação de objetivos	
UNIDADE III: Orçamento	
3.1 A função do orçamento	
3.2 Programação	
3.3 Previsão Orçamento. A aplicação de métodos de previsão	
3.4 Tipos de orçamento	
3.4.1 Programa	
3.4.2 Flexível	
3.4.3 Base-zero	
UNIDADE IV: Orçamento Empresarial Integrado	
4.1 Orçamento de vendas	
4.2 Orçamento de produção	
4.3 Orçamentos de compras e estoques	
4.4 Orçamento de Custos	
4.5 Orçamento de despesas	
4.6 Orçamento de Caixa	
4.7 Orçamento de D.R.E	
4.8 Orçamento de B.P	
UNIDADE V: Análise e Variações	
5.1 A análise do orçamento	
5.2 Alternativas de resultados	
5.3 Análise das variações: orçado x realizado	
UNIDADE VI: Uma Abordagem Comportamental	

## ANEXO F – Ementa da disciplina Análise de Custos – UERJ



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DA DISCIPLINA

<b>UNIDADE:</b> FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS		
<b>DEPARTAMENTO:</b> DEPTO. DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS		
<b>DISCIPLINA:</b> Análise de Custos		
<b>CARGA HORÁRIA:</b> 90	<b>CRÉDITOS:</b> 6	<b>CÓDIGO:</b> FAF02-10488
<b>MODALIDADE DE ENSINO:</b> Presencial		<b>TIPO DE APROVAÇÃO:</b> Nota e Frequência

STATUS	CURSO(S) / HABILITAÇÃO(ÕES) / ÊNFASE(S)
Obrigatória	FAF - Ciências Contábeis (versão 2)

TIPO DE AULA	CRÉDITO	CH SEMANAL	CH TOTAL
Teórica	6	6	90
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>90</b>

### OBJETIVO(S):

Capacitar os alunos a identificar e mensurar os fenômenos relacionados à estrutura de custos dos produtos (entidades manufatureiras), das mercadorias (comércio), e dos serviços (entidades prestadoras de serviços).

Demonstrar aos alunos a relevância das características econômicas dos ativos nos custos das transações.

### EMENTA:

Terminologias e Taxonomia aplicadas à Contabilidade de Custos: gasto e desembolso; custo, despesa, perda e investimento; classificação de custos quanto à ocorrência; classificação de custos quanto ao volume; e classificação de custos quanto ao produto; Métodos de custeio: Variável; Direto; Absorção; ABC; RKW; Critérios de avaliação do Estoque: PEPS; UEPS; Custo Médio Ponderado Móvel; Custo Médio Ponderado Fixo; Identificação Específica; e Amortização pelo Benefício Gerado; Aspectos tributários: ICMS; IPI; II; PIS e COFINS; Características de Produção: por Ordem; por Processo; Produção Conjunta; Margem de Contribuição; Ponto de Equilíbrio; Margem de Segurança; Alavancagem Operacional; Determinação do lote ótimo de produção: com e sem fatores restritivos; Especificidade dos Ativos e Custos de Transação; Custos Afundados e Custos Perdidos; Custos da Qualidade e Custos Totais de Propriedade.

### PRÉ-REQUISITO 1:

FAF02-10483 Contabilidade Básica II

## ANEXO G – Ementa da disciplina Contabilidade Gerencial – UERJ



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DA DISCIPLINA

<b>UNIDADE:</b> FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS		
<b>DEPARTAMENTO:</b> DEPTO. DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS		
<b>DISCIPLINA:</b> Contabilidade Gerencial		
<b>CARGA HORÁRIA:</b> 45	<b>CRÉDITOS:</b> 3	<b>CÓDIGO:</b> FAF02-10491
<b>MODALIDADE DE ENSINO:</b> Presencial		<b>TIPO DE APROVAÇÃO:</b> Nota e Frequência

<b>STATUS</b>	<b>CURSO(S) / HABILITAÇÃO(ÕES) / ÊNFASE(S)</b>
Obrigatória	FAF - Ciências Contábeis (versão 2)

TIPO DE AULA	CRÉDITO	CH SEMANAL	CH TOTAL
Teórica	3	3	45
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>45</b>

**OBJETIVO(S):**

Demonstrar aos alunos a relevância da informação contábil no processo decisório interno às organizações e no comportamento dos agentes.

**EMENTA:**

Determinação do Preço de Venda: pela relação Custo-Volume-Lucro; pelo Mark-up; pelo Retorno sobre o Investimento; Custo-Meta; Balanced Scorecard; Contratos e Comportamento: características do sistema de controle; hierarquia e conseqüências das decisões contábeis; comportamento observável dos gestores; Planejamento e Orçamento: orçamento de capital; orçamento de vendas; orçamento de custos de produção; orçamento de despesas administrativas; Controle: conceito e mensuração do desempenho de centros de responsabilidade (Centros de Receita - análise das variações de receita; Centros de Custos e de Despesas - análise das variações de gastos-padrão e discricionários; Centros de Lucro - análise de lucro, EBITDA, fluxo de caixa; Centros de Investimento - análise do fluxo de caixa livre, do Retorno dos Investimentos, do EVA).

**PRÉ-REQUISITO 1:**

FAF02-10488 Análise de Custos

## ANEXO H – Ementa da disciplina Contabilidade de Custos – UFF


 UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
 PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ACADÊMICOS  
 COORDENADORIA DE APOIO AO ENSINO DE GRADUAÇÃO

### Estrutura Curricular (EC)

FORMULÁRIO Nº 13 – <b>ESPECIFICAÇÃO DA DISCIPLINA</b>		
CONTEÚDOS DE ESTUDOS		CÓDIGO
CONTABILIDADE GERENCIAL		VCO
NOME DA DISCIPLINA	CÓDIGO	CRIAÇÃO <input checked="" type="checkbox"/> (X) ALTERAÇÃO: NOME( ) CH ( )
CONTABILIDADE DE CUSTOS	VCO00001	
DEPARTAMENTO DE EXECUÇÃO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS		
CARGA HORÁRIA TOTAL: 60 H/A		TEÓRICA: 60 PRÁTICA: ESTÁGIO:
DISCIPLINA: OBRIGATORIA <input checked="" type="checkbox"/> ( X ) OPTATIVA ( )		
PROFESSOR: ARLINDO DE OLIVEIRA FREITAS		TITULAÇÃO: Mestrado
QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL: CONTADOR		REGIME E TEMPO DE TRABALHO: 40DE
<b>OBJETIVOS DA DISCIPLINA:</b>		
Identificar e compreender os elementos e fatores de custos, bem como, entender e aplicar os métodos e técnicas de mensuração e contabilização de custos nas empresas. Os sistemas de custeio.		
<b>DESCRIÇÃO DA EMENTA:</b>		
a) Conceitos, Objetivos e Finalidades da Contabilidade de Custos: Conceito de custos, despesas, investimento e gastos. Princípios e conceitos contábeis aplicados à Contabilidade de Custos.		
b) Classificação e Nomenclatura dos Custos: Custos fixos e custos variáveis, custos diretos e indiretos, custos controláveis e não controláveis. Custos primários e custos de transformação. Objeto de custeio.		
c) Controle e Registro Contábil de Custos: Apuração do Custo dos Produtos, Mercadorias ou Serviços Vendidos. Custos com mão de obra direta e indireta. Alocação dos custos com mão de obra. Custos com Materiais Diretos e Indiretos. Alocação dos custos com matéria-prima, material secundário e material de embalagem. Métodos de controle de estoques de materiais. Custos indiretos de fabricação e seus critérios de rateio. Departamentalização. Centros de Custos.		
e) Sistemas de Acumulação de Custos: Acumulação de custos por ordem de produção ou encomendas. Acumulação de custos por processo. Custo dos Produtos Acabados. Custos dos produtos em elaboração. Equivalente de produção.		
d) CFC - NBC TG 16 (R1)- Estoque – Reconhecimento – Mensuração e Evidenciação.		

## ANEXO I – Ementa da disciplina Contabilidade Gerencial – UFF

## Estrutura Curricular (EC)

FORMULÁRIO Nº <u>13</u> <b>ESPECIFICAÇÃO DA DISCIPLINA</b> - SEMESTRE: 2017-1		
<b>CONTEÚDOS DE ESTUDOS</b>		<b>CÓDIGO</b>
CONTABILIDADE GERENCIAL		(VCO)
<b>NOME DA DISCIPLINA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>criação (X)</b>
CONTABILIDADE GERENCIAL	(VCO 00018)	ALTERAÇÃO: NOME ( ) CH ( )
DEPARTAMENTO DE EXECUÇÃO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS		
CARGA HORÁRIA TOTAL: 60 h/A                      TEÓRICA: 60    PRÁTICA:    ESTÁGIO:		
DISCIPLINA:    OBRIGATORIA ( X )    OPTATIVA ( ) – HORÁRIO DAS AULAS:		
PROFESSOR:		TITULAÇÃO:
QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL:		REGIME E TEMPO DE TRABALHO:
ATENDIMENTO AO ALUNO:		
<b>OBJETIVOS DA DISCIPLINA:</b>		
Proporcionar aos participantes as principais ferramentas da Contabilidade Gerencial como auxílio nas tomadas das principais decisões gerenciais em empresas.		
<b>DESCRIÇÃO DA EMENTA:</b>		
a) Objetivos da contabilidade Gerencial. Distinção da contabilidade financeira, evolução, Desafios, estrutura fundamental para o estudo, plano de contas, Conceitos Básicos e implementação da contabilidade gerencial. b) Custos para tomada de decisão. Sistema de custeio: Método do custeio variável, absorção, ABC, Ponto de equilíbrio, contábil, financeiro e econômico, Mix e vendas, margem segurança, margem de contribuição, alavancagem operacional, formação de preço de venda. c) A gestão estratégica de custos. Decisões entre comprar ou fabricar. Custo de oportunidade. Custos perdidos. Custos imputados. d) Análise de Custo diferencial. Preço de Transferência. Outros tópicos contemporâneos de Contabilidade Gerencial.		
<b>Recursos disponíveis: (sugestão)</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quadro negro;</li> <li>2. Projetor multimídia; notebook;</li> <li>3. Rede Web;</li> <li>4. Livros, periódicos e anais de congressos.</li> <li>5. Vídeos/palestras</li> <li>6. Moodle/AVA</li> </ol>		
<b>METODOLOGIA:</b>		
A disciplina será ministrada em aulas teóricas e/ou práticas, podendo-se utilizar, dentre outras metodologias, trabalhos de equipes, exercícios programados/casos, seminários, palestras, exposições dialogadas e grupos de discussão, onde os conteúdos poderão ser ministrados de acordo as especificidades do grupo de alunos e da disciplina, e outros.		

## ANEXO J – Ementa da disciplina Controladoria – UFF

## Estrutura Curricular (EC)

FORMULÁRIO Nº 13 – ESPECIFICAÇÃO DA DISCIPLINA		
CONTEÚDOS DE ESTUDOS		CÓDIGO
CONTROLADORIA		VCO
NOME DA DISCIPLINA	CÓDIGO	CRIAÇÃO <input checked="" type="checkbox"/> (X) ALTERAÇÃO: <u>NOME</u> ( ) CH ( )
CONTROLADORIA ESTRATÉGICA I	VCO00019	
DEPARTAMENTO DE EXECUÇÃO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS		
CARGA HORÁRIA TOTAL: 60 H/A <span style="margin-left: 100px;">TEÓRICA: 60</span> <span style="margin-left: 20px;">PRÁTICA:</span> <span style="margin-left: 40px;">ESTÁGIO:</span>		
DISCIPLINA: OBRIGATÓRIA <input checked="" type="checkbox"/> (X) OPTATIVA ( )		
PROFESSOR: JÚLIO CANDIDO DE MEIRELLES JUNIOR		TITULAÇÃO: DOUTOR
QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL: CONTADOR		REGIME E TEMPO DE TRABALHO: 40 Hs DE
<b>OBJETIVOS DA DISCIPLINA:</b>		
<p>O objetivo da disciplina é fornecer instrumentos que auxiliem em funções gerenciais, permitindo a obtenção de informações econômicas, financeiras e de custos acerca das empresas, para que os discentes possam compreender e interpretar as funções de gestão e o papel do <u>controller</u>, <u>instrumentos</u> de controladoria, componentes de custos, visando à produção de um sistema informações úteis no processo de tomada de decisão e de planejamento, controle, execução e avaliação de desempenho.</p>		
<b>DESCRIÇÃO DA EMENTA:</b>		
<p>1 - Contextualização: Função da Controladoria. Ambiente. Função do <u>Controller</u>.</p> <p>2 - Gestão e a Controladoria: Processo decisório. Plano Estratégico. Sistema de Avaliação de desempenho Modelo de gestão, BSC.</p> <p>3-Avaliação de Desempenho: Tipos de Indicadores. Administração por centro de responsabilidades. Modelos de avaliação de desempenho - ROI – <u>Return on Investment</u>; EVA – <u>Economic Value Added</u>;</p> <p>4 - Sistemas de Informações Gerenciais. Modelos de relatórios gerenciais</p> <p>5 - Custos para Controle: Custos reais (históricos), estimados e projetados. Custo Padrão. Componentes do custo padrão (padrões físicos e padrões financeiros)</p> <p>6 – Centros de Custos, Centro de Lucro, Contabilidade por responsabilidade, centro de investimento.</p> <p>7 – Preço de Transferência;</p> <p>8 – Teoria das <u>Restrições</u>, GECON, BSC</p>		

**ANEXO K – Ementa da disciplina Contabilidade e Análise de Custos – MACKENZIE**

Faculdade Presbiteriana  
**Mackenzie**  
Rio

**Curso:** Ciências Contábeis | **Código:** ENEX61022 | **Vigência:** 2020/1

**Nome do Componente Curricular:**

**Contabilidade e Análise de Custos**

**Carga Horária:** 80 horas

**Aulas Semanais:**

4 Teóricas/0 Práticas

**Etapa:** 4

**Ementa:**

Estudo da identificação dos custos dos produtos/mercadorias e/ou serviços. Descrição da classificação dos custos, quanto à apropriação ou em função do volume de produção; Definições de Custos dos Produtos Vendidos, Sistemas de Acumulação de Custos, Métodos de Custeio.

**Objetivo:**

Propiciar ao aluno a discussão das técnicas de contabilidade de custos, identificando os seus principais conceitos e aplicações.

- Apresentar os diversos métodos de custeio e sua forma de apropriação.
- Apurar o custo dos produtos / mercadorias / serviços vendidos.
- Permitir a apropriação de custos através dos Sistemas de Acumulação por Ordem e por processo de produção/serviços.

**Metodologia/Diretivas:**

Aulas expositivas com sessões de exercícios e estudos dirigidos; trabalhos em grupo e/ou individual.

**Avaliação:**

Atividade teórica em forma de provas discursivas acerca do conteúdo ministrado, provocando a reflexão crítica do aluno a respeito dos temas abordados. Estudo de Casos e Jurisprudência. Apresentação de trabalhos de pesquisa. Seminário.

Continua...



## ANEXO K – continuação


**Conteúdo Programático:**

Unidade	Conteúdo Programático
I	<p><b>– INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE/GESTÃO DE CUSTOS</b></p> <p>1.1. Contabilidade de Custos e sua posição nas ramificações da Contabilidade.</p> <p>1.2. Diferenças básicas entre a Contabilidade em Empresas Comerciais, de Serviços e Industriais.</p> <p>1.3. Princípios Contábeis aplicados a Custos.</p> <p>1.4. Objetivos de Custos.</p> <p>1.5. Terminologias Utilizadas em Custos.</p> <p>1.6. Elementos de Custos.</p>
II	<p><b>– CUSTO PARA DETERMINAÇÃO DO LUCRO</b></p> <p>2.1. Classificação dos Custos em Diretos e Indiretos.</p> <p>2.2. Cálculo dos Estoques Finais de Matéria Prima, Produtos em Processo e Produtos Acabados.</p> <p>2.3. Cálculo do Custo Primário, Custo de Transformação, Custo dos Produtos Acabados.</p> <p>2.4. Cálculo do CPV Contábil.</p> <p>2.5. Especificações do controle de Estoque de Materiais (PEPS, UEPS e Custo Médio).</p> <p>2.6. Especificações do controle dos custos com Mão-de-Obra Direta.</p> <p>2.7. Especificações do controle dos Custos Indiretos de Fabricação (rateio).</p> <p>2.8. Tratamento Contábil dos Co-produtos, Subprodutos e Sucatas (teoria e cálculos).</p> <p>2.9. Método de Custeio por Absorção (Conceitos, Objetivos e Aplicações).</p> <p>2.10. Departamentalização.</p> <p>2.11. Método de Custeio ABC (<i>Activity Based Costing</i>).</p>
III	<p><b>– SISTEMAS DE ACUMULAÇÃO DE CUSTOS</b></p> <p>3.1. Acumulação por Ordem de Produção/Serviço.</p> <p>3.1.1. Acumulação por Ordem pelos critérios PEPS, UEPS e Custo Médio.</p> <p>3.1.2. Sub ou Sobre Estimativa de CIF.</p> <p>3.2. Acumulação por Processo Contínuo de Produção/Serviço.</p> <p>3.2.1. Unidades Equivalentes de Produção.</p> <p>3.2.2. Acumulação por Processo pelos critérios PEPS, UEPS e Custo Médio.</p>

## ANEXO L – Ementa da disciplina Gestão Estratégica de Custos – MACKENZIE



Faculdade Presbiteriana  
**Mackenzie**  
Rio

**Curso:** Ciências Contábeis | **Código:** ENEX61008 | **Vigência:** 2020/1

**Nome do Componente Curricular:**

**Gestão Estratégica de Custos**

**Carga Horária:** 40 horas

**Aulas Semanais:**

2 Teóricas/0 Práticas

**Etapa:** 5

### **Ementa:**

Estudo dos métodos de custeio por absorção e variável; da relação custo/volume/lucro. Definição do ponto de equilíbrio, margem de segurança, grau de alavancagem operacional. Análise do conceito de custo-padrão (utilidade, importância, contabilização). Noções da metodologia de custeio ABC.

### **Objetivo:**

Proporcionar ao aluno conhecimento básico das técnicas de análise das demonstrações contábeis com a utilização de instrumental que permita fazer análise vertical e horizontal, verificar a estrutura patrimonial e avaliar os indicadores de liquidez, atividade, lucratividade e rentabilidade.

### **Metodologia/Diretivas:**

Aulas expositivas com várias sessões de exercícios e estudos dirigidos; trabalhos em grupo e/ou individual.

### **Avaliação:**

Os discentes serão avaliados pela participação nos diversos eventos acadêmicos e através de prova individual, que constará de cada avaliação bimestral.

Continua...

## ANEXO L – continuação


**Conteúdo Programático:**

Unidade	Conteúdo Programático
I	– <b>GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS</b> 1.1. Sistema de informação contábil 1.2. Os pilares da gestão estratégica de custos 1.3. Informação de custos com enfoque estratégico
II	– <b>MÉTODOS DE CUSTEIO</b> 2.1. Classificação dos custos quanto ao volume de atividades 2.2. Métodos de custeio Reconciliação das diferenças nos resultados apurados
III	– <b>RELAÇÃO CUSTO x VOLUME x LUCRO</b> 3.1. Lucro como medida de avaliação. 3.2. Margem de contribuição. 3.3. Ponto de equilíbrio contábil (em quantidade e valor) 3.4. Lucro-meta – antes e depois do imposto de renda 3.5. Ponto de equilíbrio econômico (em quantidade e valor) 3.6. Ponto de equilíbrio financeiro (em quantidade e valor) 3.7. Margem de segurança 3.8. Alavancagem operacional 3.9. Ponto de equilíbrio para diversos produtos 3.10. Aplicações da margem de contribuição: pedido especial, eliminação ou manutenção de linhas de produtos deficitárias, comprar ou fazer, restrição de capacidade e mix de produção.
IV	– <b>CUSTO PADRÃO E ANÁLISE DAS VARIAÇÕES</b> 4.1. Tipologia do custo padrão (ideal, corrente e estimado) 4.2. Análise das variações de materiais (preço e quantidade) 4.3. Análise das variações de mão-de-obra (taxa e eficiência) 4.4. Análise das variações de custos indiretos (volume e custo) 4.5. Representação gráfica das variações
V	– <b>CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC)</b> 5.1. O problema do rateio dos custos 5.2. Alocação de custos tradicional x por atividades 5.3. Rastreamento de custos

## ANEXO M – Ementa da disciplina Contabilidade Gerencial – MACKENZIE



Faculdade Presbiteriana  
**Mackenzie**  
Rio

**Curso:** Ciências Contábeis | **Código:** ENEX60042 | **Vigência:** 2020/1

**Nome do Componente Curricular:**

**Contabilidade Gerencial**

**Carga Horária:** 80 horas

**Aulas Semanais:**

4 Teóricas/0 Práticas

**Etapa:** 6

### Ementa:

Detalhamento dos sistemas de controles gerenciais. Apresentação dos mecanismos integrados de controles gerenciais e processos decisórios, com a utilização de ferramentas e indicadores de desempenho. Elaboração e análise de orçamento empresarial e projeção de demonstrações contábeis.

### Objetivo:

Estimular os alunos a usarem os conhecimentos adquiridos e mostrar-lhes a importância da contabilidade na gestão do negócio, de maneira que, no exercício de suas atividades profissionais, possam auxiliar as empresas no planejamento, controle e na tomada de decisão. Mostrar como devem ser tratadas as informações contábeis para que constituam um importante instrumental de apoio para o processo de tomadas de decisões operacionais na empresa.

### Metodologia/Diretivas:

Aulas expositivas com várias sessões de exercícios e estudos dirigidos; trabalhos em grupo e/ou individual.

### Avaliação:

Os discentes serão avaliados pela participação nos diversos eventos acadêmicos e através de prova individual, que constará de cada avaliação bimestral.

Continua...

## ANEXO M – continuação


**Conteúdo Programático:**

Unidade	Conteúdo Programático
<b>I</b>	<b>- TEORIA DA DECISÃO</b> 1.1. Tipos e Características de Decisão. 1.2. Utilização do modelo racional nas tomadas de decisão. 1.3. Exemplos de utilização dos modelos parciais (matemáticos) nas tomadas de decisão. 1.3.1. Análise do custo-volume-lucro (análise do ponto de equilíbrio). 1.3.2. Árvore de decisões. 1.3.3. Análise de decisões sobre Estoques.
<b>II</b>	<b>- MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PARA FINS DECISORIAIS</b> 2.1. Existência de fator limitativo. 2.2. Existência de mais de um produto. 2.3. Mix de produtos. 2.4. Presença de Custos Fixos Identificados.
<b>III</b>	<b>- DECISÕES ESPECIAIS</b> 3.1. Encomenda especial. 3.2. Fazer ou comprar. 3.3. Eliminar linha de produto/departamento. 3.4. Processamento adicional. 3.5. Considerações qualitativas.
<b>IV</b>	<b>- FORMAÇÃO DE PREÇOS</b> 4.1. Formação de preços com base em custos. 4.1.1. Conceito de mark-up. 4.1.2. Base no custo por absorção. 4.1.3. Base no custo variável. 4.1.4. Utilização do ABC. 4.2. Abordagem RKW. 4.3. Custeio Meta. 4.4. Aspectos financeiros da formação de preço.
<b>V</b>	<b>- ANÁLISE INCREMENTAL</b> 5.1. Análise Diferencial. 5.1.1. Decisões de produzir ou comprar. 5.1.2. Decisões de comprar ou alugar/arrendar. 5.1.3. Análise dos custos marginais. 5.1.4. Fatores qualitativos associados aos pedidos e decisões especiais.

**ANEXO N – Ementa da disciplina Controladoria – MACKENZIE**

Faculdade Presbiteriana  
**Mackenzie**  
Rio

**Curso:** Ciências Contábeis | **Código:** ENEX61015 | **Vigência:** 2020/1

**Nome do Componente Curricular:**

**Controladoria**

**Carga Horária:** 40 horas

**Aulas Semanais:**

2 Teóricas/0 Práticas

**Etapa:** 8

**Ementa:**

Definição de Controladoria e as Funções do Controlador. A Lei Sarbanes-Oxley. Governança Corporativa. Modelo de Gestão. Sistemas de Informações Empresariais. Gestão de Riscos Empresariais.

**Objetivo:**

Proporcionar conhecimento acadêmico sobre os principais conceitos relacionados com a função do controlador nas entidades empresariais.

**Metodologia/Diretivas:**

Aulas expositivas com teoria e resolução de exercícios. Estudos de casos dirigidos aos exercícios.

**Avaliação:**

Os discentes serão avaliados pela participação nos diversos eventos acadêmicos e através de prova individual, que constará de cada avaliação bimestral.

Continua...

## ANEXO N – continuação

## Conteúdo Programático:

Unidade	Conteúdo Programático
I	<p><b>- A CONTROLADORIA E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES</b></p> <p>1.1. Conceitos sobre Controladoria e a prática da Gestão Estratégica nas organizações.</p> <p>1.2. Requisitos desejáveis para a função de Controlador Estratégico.</p> <p>1.3. As áreas da organização supervisionadas pelo Controlador: Planejamento, Orçamento, Finanças, Contabilidade e Auditoria Interna. A Supervisão dos Trabalhos pela equipe de Controladoria.</p> <p>1.4. A Controladoria e seu relacionamento com os sistemas de informação empresarial (operacionais, de apoio à decisão e estratégicos) e o modelo de gestão.</p> <p>1.5. A Controladoria e sua eficácia para um bom gerenciamento da cadeia de valor da empresa.</p> <p>1.6. A Teoria da Agência: os conflitos nas organizações entre o proprietário e o administrador.</p> <p>1.7. Noções básicas de uma gestão de riscos organizacionais: o papel da Controladoria.</p>
II	<p><b>- LEI SARBANES-OXLEY (SOX) E GOVERNANÇA CORPORATIVA: SEUS IMPACTOS NO EXERCÍCIO DA CONTROLADORIA</b></p> <p>2.1. Histórico: os escândalos contábeis nas empresas americanas como causas de sua criação (Enron, WorldCom e outros).</p> <p>2.2. Os pontos principais da Lei SOx: suas consequências legais para as organizações quanto à <i>accountability</i>, <i>o compliance</i>, <i>o disclosure</i> e <i>o fairness</i>. Casos concretos de sua aplicação nas empresas americanas e brasileiras.</p> <p>2.3. O controle Interno no ambiente empresarial conforme o COSO: principais fundamentos para a Governança Corporativa e a responsabilidade da Alta Administração das Organizações. a partir da Lei SOx.</p> <p>2.4. A Governança Corporativa: conceitos, orientações da CVM e do IBGC e a demonstração de sua aplicabilidade nas empresas (casos). Sua importância na eficiência da cadeia de valor das empresas.</p>
III	<p><b>- FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DO DESEMPENHO EMPRESARIAL UTILIZADAS PELO CONTROLADOR ESTRATÉGICO</b></p> <p>3.1. Compreensão dos conceitos de valor agregado nas empresas e de alguns indicadores da performance empresarial: EBTIDA, EVA e MVA.</p> <p>3.2. O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) e sua aplicabilidade na gestão estratégica das organizações.</p>

**ANEXO O – Ementa da disciplina Contabilidade e Análise de Custos – UNISUAM**

<b>CURSO CIÊNCIAS CONTÁBEIS</b>		
<b>ÁREA DE CONHECIMENTO</b> Ciências Sociais Aplicadas	<b>DISCIPLINA</b> Contabilidade e Análise de Custos	<b>CÓDIGO</b> GCOB1036
<b>CARGA-HORÁRIA TOTAL: 66.7</b>		
<b>EMENTA</b>		
<p>Introdução à contabilidade de custos. A evolução da contabilidade de custos e sua relação com a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial. A contabilidade de custos e o seu campo de aplicação. Princípios de contabilidade aplicados à contabilidade de custos. Princípios contábeis x características qualitativas das demonstrações contábeis. Terminologia contábil aplicada à contabilidade de custos. Classificações e nomenclaturas de custos: custos diretos e custos indiretos; custos fixos e custos variáveis. Custeio por absorção: custo de materiais, mão de obra direta e gastos gerais de fabricação (custos indiretos de fabricação). Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) - Pronunciamento Técnico 16 (R2) – Estoques. Departamentalização dos CIF. Sistemas de acumulação de custos – custos por ordem e custos por processo; produção equivalente. Custos conjuntos: Coprodutos, subprodutos e sucatas (resíduos).</p>		
<b>BIBLIOGRAFIA BÁSICA</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>SANTOS, Aline A.; SILVA, Fabiane P.; BARRETO, Jeanine S.; GUAZZELLI, A. M. et al. Gestão de Custos (recurso eletrônico). Porto Alegre: SAGAH, 2018.</li> <li>ALVES, Aline; AZEVEDO, Iraneide S. S.; BONHO, Fabiana T.; ROSÁRIO, C. C. B.; ANTONI, G. O.; VALGAS, V. L. Análise de Custo (recurso eletrônico). Porto Alegre: SAGAH, 2018.</li> <li>GALINATTI, A. C. M.; GIAMBASTIANI, G. L. Custos e planejamentos. Porto Alegre: Sagah, 2019.</li> </ol>		
<b>BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>GARRISON, R. Contabilidade gerencial. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, Bookman, 2013.</li> <li>BONHO, F. T.; SILVA, F. M.; ALVES, A. Contabilidade básica. Porto Alegre: Sagah, 2019.</li> </ol>		




**ANEXO P – Ementa da disciplina Contabilidade Gerencial – UNISUAM**

<b>CURSO CIÊNCIAS CONTÁBEIS</b>		
<b>ÁREA DE CONHECIMENTO</b> Ciências Sociais Aplicadas	<b>DISCIPLINA</b> Contabilidade Gerencial	<b>CÓDIGO</b> GCOB1073
<b>CARGA-HORÁRIA TOTAL: 66.7</b>		
<b>EMENTA</b>		
<p>A Contabilidade Gerencial e o Ambiente Empresarial. Análise de Custos para Controle e Tomada de Decisão: custeio variável; margem de contribuição; Relação custo/volume/lucro: ponto de equilíbrio contábil, ponto de equilíbrio econômico e ponto de equilíbrio financeiro; ponto de equilíbrio com múltiplos produtos (mix de vendas); margem de segurança operacional; grau de alavancagem operacional. Custos para decisão: decisões de fazer ou comprar; pedidos de venda especiais; limitação da capacidade produtiva. Custeio baseado em atividade (Activity Based Costing - ABC). Custo padrão. Formação do preço de venda à vista e a prazo; taxa de marcação (mark-up).</p>		
<b>BIBLIOGRAFIA BÁSICA</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. GARRISON, R. Contabilidade gerencial. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, Bookman, 2013.</li> <li>2. SANTOS, Aline A.; SILVA, Fabiane P.; BARRETO, Jeanine S.; GUAZZELLI, A. M. et al. Gestão de Custos (recurso eletrônico). Porto Alegre: SAGAH, 2018.</li> <li>3. ALVES, Aline; AZEVEDO, Iraneide S. S.; BONHO, Fabiana T.; ROSÁRIO, C. C. B.; ANTONI, G. O.; VALGAS, V. L. Análise de Custo (recurso eletrônico). Porto Alegre: SAGAH, 2018.</li> </ol>		
<b>BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. GALINATTI, A. C. M.; GIAMBASTIANI, G. L. Custos e planejamentos. Porto Alegre: Sagah, 2019.</li> <li>2. BONHO, F. T.; SILVA, F. M.; ALVES, A. Contabilidade básica. Porto Alegre: Sagah, 2019.</li> <li>3. ANTONI, Gustavo. Gestão de Custos Industriais (recurso eletrônico). Porto Alegre: SAGAH, 2017.</li> <li>4. RIBEIRO, O. M. Noções de Custo. São Paulo: Editora Érica, 2020. E-book.</li> <li>5. BERK, J.; DEMARZO, P. Finanças empresariais. Porto Alegre: Bookman, 2008.</li> </ol>		


**ANEXO Q – Ementa da disciplina Controladoria – UNISUAM**

<b>CURSO CIÊNCIAS CONTÁBEIS</b>		
<b>ÁREA DE CONHECIMENTO</b> Ciências Sociais Aplicadas	<b>DISCIPLINA</b> Controladoria	<b>CÓDIGO</b> GCSA1062
<b>CARGA-HORÁRIA TOTAL: 66.7</b>		
<b>EMENTA</b>		
Bases Conceituais. Orçamento. Análise da Alavancagem Financeira. Análise da Geração de Lucros Operacionais e Análise da Geração de Caixa. Valor Econômico Adicionado (EVA). Valor de Mercado Adicionado (MVA). Gestão do Capital de Giro. Balanced Scorecard – BSC.		
<b>BIBLIOGRAFIA BÁSICA</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ALVES, Aline.; FARIAS, Claudia dos Santos. Controladoria avançada. Porto Alegre: SAGAH, 2017. Biblioteca Virtual. Grupo A.</li> <li>2. PEREIRA, Vaniza; FARIAS, Cláudia dos Santos. Fundamentos de controladoria. Porto Alegre: SAGAH, 2017. Biblioteca Virtual. Grupo A.</li> <li>3. GONÇALVES, G. C. et al. Controladoria pública. Porto Alegre: SAGAH, 2020.</li> </ol>		
<b>BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PEREIRA, V. Controladoria. Porto Alegre: Sagah, 2016.</li> <li>2. BERK, J.; DEMARZO, P. Finanças empresariais. Porto Alegre: Bookman, 2008.</li> <li>3. BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.; ALLEN, F. Princípios de finanças corporativas. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2018.</li> <li>4. SILVA, F. M.; FARIA, R. A. C. Planejamento tributário. Porto Alegre: Sagah, 2017.</li> <li>5. GARRISON, R. Contabilidade gerencial. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, Bookman, 2013.</li> </ol>		


## ANEXO R – Ementa da disciplina Contabilidade Análise de Custos – UNISÃO JOSÉ

 <b>PROGRAMA DE UNIDADE CURRICULAR</b>			
Unidade Curricular			
<b>Contabilidade e Análise de Custos</b>			
Código	Carga Horária	Pré-Requisito	Escola
	<b>66</b>		<b>Negócios</b>
<b>Ementa</b>			
<p>Conceitos; elementos; classificação; custo direto e indireto; custo por absorção; sistemas de custos; plano de contas; materiais; mão-de-obra e gastos gerais de fabricação; sistemas de inventários; custo departamental, custo padrão e ABC; apuração do resultado nas empresas industriais.</p>			
<b>Objetivos Gerais</b>			
<p>Identificar a sistemática de contabilidade de custos, no sentido de poder auxiliar os administradores na tomada de decisão. Identificar os sistemas de custos e apurar o resultado nas empresas industriais.</p>			
<b>Objetivos Específicos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver no aluno a capacidade de identificar e classificar os custos de uma empresa</li> <li>- capacitar o aluno a calcular o custos unitário do produto acabado nos diversos sistemas de apuração de custos.</li> </ul>			
<b>Conteúdo Programático</b>			
<p><b>Unidade I - Introdução à Contabilidade de Custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceitos utilizados na Contabilidade de Custos</li> <li>- Esquema básico na contabilidade de custos</li> <li>- Elementos básicos de custos</li> <li>- Formação do CPV</li> <li>- DRE na indústria</li> <li>- Custeio por absorção</li> </ul>			
<p><b>Unidade II - Contabilização do Custo Direto (Mão-de-obra direta e Matéria-prima)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Método de cálculo e carga tributária sobre o custo direto</li> </ul>			
<p><b>Unidade III - Custos indiretos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Critério de rateio dos Custos Indiretos</li> <li>- Influência dos diversos métodos de rateio</li> <li>- Departamentalização</li> </ul>			
<p><b>Unidade IV - Sistemas de acumulação de custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por encomenda (Por ordem de produção; Por ordem de serviço; Por ordem de reparo)</li> <li>- Por produção contínua ou por processo ou em série</li> <li>- Conceito de produção equivalente</li> </ul>			
<p><b>Unidade V - Custeio por atividade (ABC)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- atribuição dos custos indiretos às atividades</li> <li>- Relação entre custeio de atividades e custo de produtos</li> </ul>			
<b>Procedimentos Metodológicos</b>			
<p>Apresentação do conteúdo por meio de momentos de interação aprofundados em fóruns de discussão, <u>webconferência</u> e outros momentos síncronos que possibilite aprendizagem por pares, privilegiando a linguagem visual por meio de infográficos e vídeos de animações.</p>			

## ANEXO S – Ementa da disciplina Contabilidade Gerencial – UNISÃO JOSÉ

 <b>CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO JOSÉ</b>				<b>PROGRAMA DE UNIDADE CURRICULAR</b>	
Unidade Curricular				<b>Contabilidade Gerencial</b>	
Código	Carga Horária	Componente curricular teórico-prático		Escola	
	<b>66</b>	66 horas		<b>NEGÓCIOS Contabilidade Gerencial</b>	
<b>Ementa</b>					
Fornecer aos participantes os principais conceitos de contabilidade gerencial, principalmente no que diz respeito às técnicas de análise de orçamentos como instrumento da avaliação de desempenho; e custos para avaliação, controle e tomada de decisões.					
<b>Objetivos Gerais</b>					
Trabalhar informações, analisar dados e diferenciar os diversos aspectos de custos, bem como decidir sobre a melhor maneira para apurá-lo.					
<b>Objetivos Específicos</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar o aluno a calcular o ponto de equilíbrio contábil para a tomada de decisão</li> <li>- Capacitar o aluno a levantar o markup ideal de qualquer empresa</li> </ul>					
<b>Unidade I - Considerações gerais sobre o Ponto de Equilíbrio</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ponto de Equilíbrio (com e sem lucro) e seus desdobramentos</li> <li>- Método de desenvolvimento da fórmula</li> <li>- Margem de contribuição</li> <li>- Gráfico padrão</li> </ul>					
<b>Unidade II - Custeio Direto ou Variável</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparação entre o Custeio por Absorção e o Custeio Direto ou Variável</li> </ul>					
<b>Unidade III - Considerações sobre a quantidade fabricada</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise da relação custo x volume x lucro</li> <li>- Decisão sobre comprar ou fabricar</li> <li>- Custo padrão: conceito e análise das variações.</li> </ul>					
<b>Unidade IV - Carga tributária sobre o faturamento</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como calcular: ISS, ICMS, IPI, PIS E COFINS</li> </ul>					
<b>Unidade V - Equilíbrio financeiro sobre o faturamento</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como formar o preço de venda com base na carga tributária e nos custos da empresa</li> <li>- Como planejar um <i>mark-up</i> do tipo divisor e do tipo multiplicador</li> <li>- Como calcular o faturamento mínimo através dos gastos relacionados ao DRE</li> </ul>					
<b>Procedimentos Metodológicos</b>					
Apresentação do conteúdo por meio de momentos de interação aprofundados em fóruns de discussão, <del>webconferência</del> e outros momentos síncronos que possibilite aprendizagem por pares, privilegiando a linguagem visual por meio de infográficos e vídeos de animações, elementos interativos e práticas laboratoriais com aprofundamento dos conteúdos estudados na unidade de aprendizagem com base nas referências bibliográficas disponibilizadas.					
<b>Avaliação</b>					
Realização de duas avaliações (TA1 e TA2) aplicadas após o acesso de um conjunto pré-definido de unidades de aprendizagem, sendo considerado aprovado o estudante que obtiver média igual ou superior a 6,0 (seis), considerando-se a média aritmética das notas de TA1 e TA2. Para o estudante que não atingir a média, será aplicada uma terceira avaliação (TA3), cuja nota obtida substituirá a menor nota dentre a TA1 e a TA2.					

## ANEXO T – Ementa da disciplina Controladoria – UNISÃO JOSÉ

 <b>PROGRAMA DE UNIDADE CURRICULAR</b>			
Unidade Curricular			
<b>CONTROLADORIA</b>			
Código	Carga Horária	Componente curricular teórico-prático	Escola
	<b>44</b>	44 horas	<b>NEGÓCIOS</b>
<b>Ementa</b>			
<p>O papel do Controller - Conceito de Sistema - Visão sistêmica de empresa - Procedimentos de avaliação dos mecanismos de contabilidade e gestão empresarial - Processo de tomada de decisões - Controle empresarial - Planejamento dos Investimentos de Capital – Planejamento Orçamentário - Controle - Controle dos Custos Administrativos e os Aspectos comportamentais da avaliação de desempenho.</p> <p>Orientar e capacitar o aluno para melhor interpretar o papel do controller e suas atribuições no contexto empresarial, familiarizando-se quanto a importância de se compreender o Sistema de Informações Gerenciais como forma de obtenção de uma visão sistêmica e oportunizar a compreensão das técnicas de Controle e a importância dos mecanismos de contabilidade para uma adequada gestão empresarial voltada para a tomada de decisões.</p>			
<b>Objetivos Específicos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprofundar o conhecimento profissional e acadêmico, bem como possibilitar o desenvolvimento da habilidade para executar pesquisa histórica;</li> <li>• Aprimorar o ensino de graduação por meio da capacitação qualificada do corpo discente e do incentivo à pesquisa, a partir do desenvolvimento de programas de Iniciação Científica, de núcleos e grupos de pesquisa;</li> <li>• Formar profissionais qualificados para atuarem na área contábil e em instituições ligadas à pesquisa e/ou à preservação da memória da contabilidade, tanto públicas quanto privadas.</li> </ul>			
<b>EMENTA</b>			
<b>Unidade I - Introdução à Eficácia do "Controller"</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Papel do "Controller"</li> <li>- O Sistema Integrado de Informações</li> <li>- A Integração e seu Quadro de Referência</li> <li>- Conceito de "Accountability"</li> </ul>			
<b>Unidade II - Visão Sistêmica de Empresa</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceito de Sistemas</li> <li>- A Empresa como um Sistema Aberto</li> <li>- Filosofia de uma Empresa</li> <li>- Missão</li> <li>- Propósitos Básicos</li> <li>- Crenças e Valores</li> <li>- Objetivos de uma Empresa</li> <li>- Eficácia e Eficiência</li> <li>- Processo de Mudança do Sistema Empresa</li> </ul>			
<b>Unidade III - Modelo de Gestão</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceito de Modelo</li> <li>- Conceito de Gestão</li> <li>- Modelo de Gestão</li> </ul>			
<b>Unidade IV - Processo de Tomada de Decisões</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceitos Básicos de Planejamento</li> <li>- Processo de Planejamento e Controle</li> </ul>			

Continua...

## ANEXO T – continuação

<p>- Políticas - Interações entre Políticas e Sistemas de Informações</p> <p><b>Unidade V - Decisões de Orçamento de Capital</b> - Cálculos Básicos do Valor do Dinheiro no Tempo - O Método do Valor Presente Líquido - Passos do Método do Valor do Dinheiro no Tempo - Um Exemplo da Abordagem do Valor do Dinheiro no Tempo - O Método da Taxa Interna de Retorno</p>
<p><b>Procedimentos Metodológicos</b> Apresentação do conteúdo por meio de momentos de interação aprofundados em fóruns de discussão, webconferência e outros momentos síncronos que possibilite aprendizagem por pares, privilegiando a linguagem visual por meio de infográficos e vídeos de animações, elementos interativos e práticas laboratoriais com aprofundamento dos conteúdos estudados na unidade de aprendizagem com base nas referências bibliográficas disponibilizadas.</p>
<p><b>Avaliação</b> Realização de duas avaliações (TA1 e TA2) aplicadas após o acesso de um conjunto pré-definido de unidades de aprendizagem, sendo considerado aprovado o estudante que obtiver média igual ou superior a 6,0 (seis), considerando-se a média aritmética das notas de TA1 e TA2. Para o estudante que não atingir a média, será aplicada uma terceira avaliação (TA3), cuja nota obtida substituirá a menor nota dentre a TA1 e a TA2.</p>
<p><b>Bibliografia Básica:</b> NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação. São Paulo: Atlas, 2007. FIGUEIREDO, Sandra; Caggiano, Paulo Cesar. Controladoria: Teoria e Prática. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.</p>
<p><b>Bibliografia Complementar:</b> Santos, Roberto Vatan dos. Controladoria: Uma Introdução aos Sistemas de Gestão Econômica, GECON. São Paulo: Saraiva, 2005. LUNKES, Rogério João. Manual de Orçamento. São Paulo: Atlas. 2003. FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. Controladoria: teoria e prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.</p>

## **ANEXO U – Ementas das disciplinas Fundamentos de Custos, Gestão Estratégica de Custos e Prática Gerencial e Orçamentária – UNILASALLE**



### **18. FUNDAMENTOS DE CUSTOS**

**Ementa:** Aborda os conceitos básicos, terminologias, critérios de avaliação dos estoques; enfatiza as bases de alocação de custos, materiais diretos, mão-de-obra direta; estuda a alocação dos gastos gerais de fabricação; apresenta as distinções entre os métodos de custeios absorção e variável.

#### **BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

MARTINS, E. Contabilidade de custos. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. Contabilidade de custos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

VEIGA, W. E.; SANTOS, F. A. Contabilidade de custos: gestão em serviços, comércios e indústria. São Paulo: Atlas, 2016.

### **24. GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

**Ementa:** Apresenta a estrutura e modelagem dos sistemas de produção e a devida apropriação de custo; modela os métodos de custeio por absorção, direto e ABC; estuda e devolve estratégias de tomada de decisão por meio de gestão custo, desenvolvendo soluções por meio de ferramentas de ponto de equilíbrio, margem de segurança e grau de alavancagem operacional; apresenta, ainda, a modelagem para precificação de produtos e serviços.

#### **BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

DUBOIS, A.; SOUZA, L. E.; KULPA, L. Gestão de custos e formação de preços. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, M. A. Gestão de custos: uma abordagem integrada entre a contabilidade, engenharia e administração. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, E. Contabilidade de custos. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

### **31. PRÁTICA GERENCIAL E ORÇAMENTÁRIA**

**Ementa:** Apresenta os fundamentos da contabilidade gerencial e orçamentária, evidenciando as ferramentas de controle e gerenciamento das organizações; desenvolve as técnicas acerca do tratamento da lucratividade para a melhor tomada de decisão.

#### **BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

ATKINSON, A. A. et al. Contabilidade gerencial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CREPALDI, S. A. Contabilidade gerencial: teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, C. L. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.