

DOI: <https://doi.org/10.9771/rcufba.v19i1.65532>**Competências e habilidades contábeis no planejamento de investimentos****permanentes: estudo de caso qualitativo****Accounting Competencies and Skills in Long-Term Investment Planning: A****Qualitative Case Study****Bruno Herdy de Moura**Universidade Federal de Juiz de Fora  
brunoherdydemoura@gmail.com**Luciana Holtz**Universidade Federal de Juiz de Fora  
luciana.holtz@ufjf.br**Resumo**

Em contextos econômicos favoráveis, empresas podem buscar expansão por meio de investimentos permanentes, evento este que impacta nos processos contábeis. Depreende-se que o planejamento financeiro e estratégico das aquisições será acompanhado planejamento contábil produzido por profissionais da área. Nesse contexto, a presente pesquisa tem por objetivo identificar competências e habilidades requeridas de membros da equipe contábil no planejamento e execução de projeto de contabilização de investimentos permanentes em participações societárias. Para atingir o objetivo foi realizado um estudo de caso qualitativo, com abordagem indutiva, com dados obtidos através de observação participante e entrevistas semiestruturadas. Os resultados indicam as competências técnicas e habilidades profissionais requeridas aos profissionais, com destaque para as competências técnicas de interpretação e aplicação das políticas contábeis; conhecimento e aplicação de normas IFRSs; elaboração de demonstrações financeiras, incluindo as consolidadas. Dentre as habilidades profissionais destacam-se: organização dos recursos disponíveis; definição de tarefas; planejamento; pensamento crítico e analítico; tomada de decisão; capacidade de identificar e solucionar problemas; trabalho em equipe; gerenciamento do tempo; adaptabilidade; atuação em conformidade com legislação; proatividade; resiliência/motivação; desenvolvimento pessoal e profissional contínuo; liderança; sensibilidade a diversidade e complexidade social; e, comunicação escrita (Villers, 2010; Ott *et al.*, 2011; IFAC, 2017; Bassani, 2021; Alves, 2023; WEF, 2023). Outro resultado indica que a fragilidade na habilidade de comunicação impacta negativamente na finalização dos projetos, assim como o não redimensionamento das atividades dos membros da equipe prejudica o planejamento. Observar estas competências na formação de uma equipe de trabalho contribuirá para a otimização dos recursos.

**Palavras-Chave:** Competências técnicas. Habilidades profissionais. Políticas contábeis.

**Abstract**

In favorable economic environments, companies often pursue expansion through long-term investments—an initiative that significantly impacts accounting processes. These strategic decisions necessitate the integration of financial, strategic, and accounting planning, with the latter being carried out by qualified accounting professionals. This study aims to identify the competencies and professional skills required of accounting team members involved in the planning and execution of accounting projects related to long-term investments in equity interests. To this end, a qualitative case study was conducted, with an inductive approach, using data obtained through participant observation and semi-structured interviews. Findings reveal a set of essential technical competencies, including: the interpretation and application of accounting policies; familiarity with and application of International Financial Reporting Standards (IFRS); and the preparation of financial statements, including consolidated financial reports. Furthermore, several professional skills were identified as critical to project success. These include: effective organization of available resources; task delegation; project planning; critical and analytical thinking; decision-making; problem-solving; teamwork; time management; adaptability; regulatory compliance; proactivity; resilience and motivation; commitment to continuous personal and professional development; leadership; sensitivity to social diversity and complexity; and written communication (Villers, 2010; Ott *et al.*, 2011; IFAC, 2017; Bassani, 2021; Alves, 2023; WEF, 2023). An additional key finding is that communication weaknesses can adversely impact project completion. Similarly, the failure to reallocate tasks among team members according to project demands compromises effective planning. Identifying and incorporating these competencies when forming accounting teams may contribute significantly to resource optimization and project success.

**Keywords:** Technical competencies. Professional skills. Accounting policies.

Recebido em: 17/01/2025. Aceito em: 19/02/2026. Publicado em: 14/04/2026. Editor: José Luiz Borsatto Junior



## 1 INTRODUÇÃO

A relação entre crescimento econômico de uma empresa e sua propensão às medidas de expansão é um axioma presente no meio corporativo. Em um cenário financeiro próspero de uma empresa é imprescindível que os recursos sobressalentes sejam geridos de forma que haja expectativa de benefício futuro como contrapartida às ações tomadas.

Para Velter e Misagia (2010), se uma entidade apresentar excesso de disponibilidades, esta deve aplicá-las em investimentos temporários ou permanentes, a depender do período em que se pretende manter os recursos aplicados. Essa decisão inicial desencadeia uma sequência de acontecimentos que impactam na contabilidade, no patrimônio da entidade e na tributação futura (Fernandes & Coviello Filho, 2023).

Ainda na linha de pensamento de Velter e Misagia (2010), como forma de emprego de recursos em investimentos de caráter permanente, uma das possibilidades que as organizações podem encontrar no mercado é a aquisição de quotas do capital social em outras sociedades. Este tipo de operação proporciona à entidade investidora direitos sobre os resultados destas entidades ou até mesmo seu controle, a depender da participação societária adquirida (Salotti et al, 2019).

Por fatores como o percentual investido, influência significativa nas tomadas de decisões e fatores normativos específicos, este tipo de investimento é classificado pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), no Pronunciamento 18 (R2) (CPC, 2012), em investimentos em coligadas, controladas ou em *joint ventures*, este último quando realizado em conjunto com outras sociedades.

A definição da política contábil a ser adotada depende da transação realizada, contudo, precedente às decisões de investimento a companhia deve simular os diversos cenários possíveis para que possa antecipar os impactos futuros, incluindo tributários, devido a potenciais reclassificações dos referidos ativos (Silva Filho, 2023; Portulhak, Portulhak & Malacrida, 2024).

Segundo Vieira e Souza (2018), as empresas do tipo sociedade anônima (S.A.) estão cada vez mais se adequando aos itens normativos de evidenciação quanto aos investimentos em coligadas, controladas e em empreendimentos em conjunto, em consonância aos atributos do CPC 18 (R2). Porém, ainda há necessidade de melhorias quanto ao atendimento normativo contábil e a evidenciação das informações sobre os investimentos realizados.

Para o devido cumprimento normativo, é necessário que as entidades realizem o

planejamento de investimentos no âmbito estratégico e financeiro, e, também, no âmbito da contabilização das operações de forma a representar sua posição patrimonial de forma íntegra e fidedigna perante os *stakeholders*. O planejamento do processo de contabilização das operações, com a demonstração dos impactos, é atividade a ser desenvolvida pelo setor contábil das empresas, que depende de diversas competências técnicas e habilidades profissionais dos membros da equipe (*International Federation of Accountants*, 2017; Alves, 2023).

Deste modo, esta pesquisa tem como objetivo identificar competências e habilidades requeridas de membros da equipe contábil no planejamento e execução de projeto de contabilização de investimentos permanentes em participações societárias. Esse objetivo é decorrente da importância de pesquisas acadêmicas que se debruçam sobre os processos decorrentes da prática profissional que precedem aos relatórios publicamente disponibilizados (Vieira & Souza, 2018).

Esta pesquisa justifica-se primeiramente por ser realizada no âmbito interno de uma empresa S.A., a partir da qual os resultados apresentados proporcionam aos profissionais e aos estudantes de contabilidade o entendimento sobre os processos existentes e a atuação dos profissionais da área neste tipo de organização societária. Além disso, observa-se no meio acadêmico a carência de estudos relativos às práticas profissionais, à execução de projetos de planejamento de operações com impactos contábeis, bem como ao tratamento contábil de investimentos permanentes. Ainda, justifica esta pesquisa a carência de estudos de caso em profundidade sobre a atuação do profissional contábil decorrente muitas vezes da falta de acesso aos dados.

Ademais, este trabalho se caracteriza como um estudo de caso único em que os dados foram coletados em uma empresa de S.A. enquanto ocorreu a realização de um projeto derivado de uma meta interna da companhia. Desta forma, as descrições e os relatos apresentados constituem fontes de aprendizado para discentes, profissionais, em especial recém-formados e com pouca experiência profissional, entidades e ao público em geral que desejam entender o processo de planejamento contábil, especificamente no âmbito de investimentos em participações societárias de natureza permanentes, porém extensíveis a outros projetos por meio da aplicação da metodologia adaptada.

A contribuição prática dessa pesquisa decorre do fato dela constituir-se em um meio de validação acerca de métodos utilizados no planejamento e execução de um projeto para contabilização de ativos, por descrever ações adotadas e delimitar o perfil profissional necessário para a equipe executora, de modo que possa ser cumprido o cronograma

estabelecido, otimizando assim os recursos disponíveis com a adequada alocação dos mesmos.

No âmbito acadêmico a contribuição se dá por promover a pesquisa de campo, com abordagem indutiva, por meio de observação participante e entrevistas semiestruturadas com instrumento de pesquisa, métodos muito comuns em outras áreas do conhecimento, porém ainda pouco explorados na Contabilidade. Além disso, por meio dos achados pode-se construir planos de ensino que fomentem o desenvolvimento das competências identificadas, visando assim a formação de profissionais preparados para a atuação em situações complexas.

A presente pesquisa está estruturada em cinco seções, sendo esta primeira a introdução que apresenta o contexto, objetivo, justificativa e contribuições. A segunda seção contempla a fundamentação teórica, em torno dos tópicos referentes às competências e habilidades dos profissionais e aos investimentos permanentes em participações societárias. O delineamento metodológico da pesquisa é apresentado na terceira seção, seguido pelos resultados obtidos com a respectiva discussão. Por fim, na quinta seção são reportadas as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO PROFISSIONAL CONTÁBIL FRENTE AOS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS**

É de amplo conhecimento que o quadro empresarial no Brasil vem passando por constantes evoluções ao longo dos anos. Com isso, são requeridas dos profissionais competências específicas para a execução dos trabalhos advindos dos objetivos estabelecidos por cada entidade e seus setores. Para Silva e Silva (2018, p. 186), o conceito de competência profissional é definido como o “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e responsabilidades que provam um excelente desempenho no cargo que lhe for concedido dentro de uma organização”.

Uma modalidade de classificação das habilidades profissionais é descrita por Villers (2010). Segundo o autor as habilidades podem ser divididas em dois campos distintos, sendo que o primeiro contempla domínio da inteligência cognitiva e o segundo a inteligência emocional. O autor esclarece que o domínio da inteligência cognitiva envolve ações tais como saber lidar com a informação; definir tarefas; tomar decisões; saber planejar; utilizar pensamento crítico e estratégico; solucionar problemas, entre outros. Já no domínio da inteligência emocional estão contidas habilidades intrapessoais e interpessoais como

capacidade de negociação; sensibilidade a diversidade e complexidade social; comunicação; liderança; autogestão, dentre outras.

Ott *et al.* (2011, p. 343) por sua vez declararam que os conhecimentos dos contadores deveriam ser agrupados em:

(a) conhecimentos de contabilidade, finanças e áreas afins (contabilidade financeira e relatórios, contabilidade gerencial, tributação, direito comercial, auditoria, finanças e gestão financeira e ética profissional); (b) conhecimentos acerca das organizações e dos negócios (economia, governança corporativa, ambiente de negócios, ética, métodos quantitativos, mercado financeiro, comportamento organizacional, tomada de decisões gerenciais e estratégicas, marketing e negócios internacionais e globalização; (c) conhecimentos sobre tecnologia da informação (conhecimentos que permitem ao profissional utilizar, avaliar, estruturar e gerenciar sistemas de informações informatizados).

Já segundo a *International Federation of Accountants* (IFAC, 2017), a competência profissional pode ser definida como a integração de competência técnica, habilidades profissionais e no conjunto de ética, atitudes e valores. Dentre os conhecimentos mencionados, a IFAC (2017) define a competência técnica para o campo da contabilidade financeira e em relatórios nas seguintes prerrogativas de áreas de aprendizagem, devendo o profissional contábil: (a) aplicar princípios contábeis para transações e outros eventos; (b) aplicar Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) ou outros padrões relevantes para transações e outros eventos; (c) avaliar a adequação das políticas contábeis utilizadas para elaborar demonstrações financeiras; (d) elaborar demonstrações financeiras, incluindo demonstrações financeiras consolidadas, de acordo com as IFRS ou outras normas relevantes; (e) interpretar demonstrações financeiras e divulgações relacionadas; (f) interpretar relatórios que incluem dados não financeiros, por exemplo, relatórios de sustentabilidade e relatórios integrados (IFAC, 2017, p.34 - tradução nossa)<sup>1</sup>.

Quanto às habilidades profissionais que devem ser desenvolvidas pelos profissionais de contabilidade, elas podem ser segregadas em: (a) intelectual; se relaciona com a capacidade de um contador profissional para resolver problemas, tomar decisões e exercer um julgamento profissional; (b) interpessoal e comunicação; referem-se à capacidade de um contador profissional trabalhar e interagir eficazmente com os outros; (c) pessoal; relaciona-se às atitudes e ao comportamento pessoal de um contador profissional; e (d) a organização; refere-se à

---

<sup>1</sup> (i) Apply accounting principles to transactions and other events. (ii) Apply International Financial Reporting Standards (IFRSs) or other relevant standards to transactions and other events. (iii) Evaluate the appropriateness of accounting policies used to prepare financial statements. (iv) Prepare financial statements, including consolidated financial statements, in accordance with IFRSs or other relevant standards. (v) Interpret financial statements and related disclosures. (vi) Interpret reports that include non-financial data, for example, sustainability reports and integrated reports. (IFAC, 2017, p.34)

capacidade de um contador profissional trabalhar efetivamente com ou dentro de uma organização para obter os melhores resultados ou resultados das pessoas e recursos disponíveis (IFAC, 2017, p.47 - tradução nossa)<sup>2</sup>.

De modo geral, o *World Economic Forum* (WEF, 2023), em estudo global, identificou como as habilidades intrapessoais essenciais a agilidade; cidadania global; confiabilidade e atenção aos detalhes; curiosidade e aprendizagem ao longo da vida; flexibilidade, motivação e autoconsciência; resiliência, e no campo interpessoal empatia; escuta ativa; liderança e influência social. Já as habilidades cognitivas/intelectuais são identificadas como essenciais aos profissionais foram: alfabetização tecnológica, conhecimento em inteligência artificial e big data, programação e cibersegurança; design e experiência do usuário; destreza manual, resistência e precisão; ensino e orientação; multilinguismo, leitura, escrita e matemática; pensamento analítico e criativo; pensamento sistêmico e de processamento sensorial; controle de qualidade; gestão de talentos; orientação de serviço e atendimento ao cliente, e outras habilidades organizacionais.

Embora não dedicado especificamente ao campo da contabilidade, o levantamento realizado pelo WEF (2023) aponta para habilidades que tem aplicação direta e ampla nesta área profissional, especificamente quando trata do pensamento analítico e pensamento crítico apontados como fundamentais e que, dada as características da contabilidade baseada em princípios tornam-se fundamentais para a área, assim como a capacidade julgamento e resolução de problemas.

Podendo ser complementadas as definições e apontamentos de habilidade anteriores, Bassani (2021) define as *soft skills* mais importantes ao profissional contábil escolhidas em seu estudo, sendo elas: i) pensamento crítico, sendo a capacidade de avaliar uma situação e apresentar suas contribuições; ii) trabalho em equipe, como a capacidade de interação entre os indivíduos, compartilhamento de conhecimentos, partilhando de uma boa relação no trabalho atuando como uma unidade integrada; iii) comunicação eficaz, como a capacidade de fazer ser entendido nas formas oral e de escrita e; iv) resolução de problemas.

Sendo as habilidades utilizadas como um mecanismo de seleção de profissionais pelas empresas, Silva e Silva (2018) apresentaram as habilidades de conhecimento e experiência no

---

<sup>2</sup> (a) Intellectual relates to the ability of a professional accountant to solve problems, to make decisions, and to exercise professional judgment; (b) Interpersonal and communication relate to the ability of a professional accountant to work and interact effectively with others; (c) Personal relates to the personal attitudes and behavior of a professional accountant; and (d) Organizational relates to the ability of a professional accountant to work effectively with or within an organization to obtain the optimal results or outcomes from the people and resources available. (IFAC, 2017, p.47)

setor contábil e financeiro, precedido de conhecimento no setor fiscal, além de habilidades em informática e fluência em inglês, como fundamentais para a contratação. Na mesma linha de pesquisa Adam, Boff e Cunha (2018) apontam que as competências necessárias aos profissionais de contabilidade conforme a literatura nacional são: conhecimento em contabilidade e finanças; tecnologia da informação; ética e honestidade; idiomas e raciocínio lógico. Para os autores, esses resultados demonstram a necessidade de uma formação interdisciplinar para o profissional de contabilidade.

Neste mesmo sentido Alves (2023) assevera que habilidades intrapessoais mais comuns exigidas, conforme a literatura da área, são: adaptabilidade; agir com ética e integridade; saber apresentar, discutir e defender pontos de vista; atuação em conformidade com a legislação; comprometimento; inteligência emocional; proatividade; resiliência/motivação; ter atitude positiva; desenvolvimento pessoal e profissional contínuo; pensamento crítico/analítico; capacidade para identificar e resolver problemas; tomada de decisão

Já as habilidades interpessoais em destaque conforme o autor são: capacidade de colaborar com os colegas; comunicação oral e escrita; habilidades auditivas; liderança e gerenciamento; trabalhar com pessoas de diferentes origens; trabalhar em equipe. Por fim, tem-se as habilidades cognitivas/intelectuais, sendo elas: conhecimento em tecnologia e de *softwares*; criatividade e inovação; gestão do tempo (Alves, 2023). Ressalta-se a importância de os profissionais possuírem uma boa vivência e experiência no setor contábil e conhecimento técnico, além da necessidade de busca por aperfeiçoamento relacionado às habilidades exigidas pelas empresas, para que assim possam executar com maiores índices de êxito o que lhes são demandados.

Embora não haja consenso entre os estudos, todos eles apontam para a necessidade de associação entre competências de cunho técnico e habilidades intra/interpessoais (*soft skills*). As competências e habilidades necessárias para execução de um projeto prático é que serão extraídos por meio da presente pesquisa. Na próxima seção será delimitado o campo do investimento permanente em participações societárias, que é o objeto prático da ação.

## 2.2 INVESTIMENTOS PERMANENTES SOB A PERSPECTIVA CONTÁBIL

Salotti *et al.* (2019, p.201) afirmam que “as participações permanentes em outras sociedades, [...], são representadas por investimentos de caráter duradouro, que indicam uma extensão da atividade econômica da investidora”. No que confere o item III do Art. 179 da Lei

nº 6.404/76, os investimentos de caráter permanente são classificados de duas formas: i) em investimentos com participações permanentes em outras sociedades; e, ii) os direitos que não são classificados no ativo circulante ao qual não possuem destinação para uso da companhia (Brasil, 1976).

Como exemplificação de investimentos permanentes em outras sociedades, temos os investimentos em coligadas, controladas e os empreendimentos controlados em conjunto, também chamados de *joint ventures*. Na contabilidade estes investimentos são definidos e tratados pelo Pronunciamento Contábil – CPC 18 (R2/R3) (2012; 2023), sendo este objeto base de parametrização das tratativas contábeis relativas aos tipos de aplicações observadas.

De acordo com Salotti *et al.* (2019) a decisão da empresa em expandir via investimentos permanentes em outras sociedades pode ser decorrente de um crescimento orgânico da companhia ou da identificação de oportunidades em outros setores/ramos. De todo modo a participação societária se dá através da aquisição de ações e/ou quotas do capital social de uma ou mais sociedades. A partir da representação quantitativa que uma empresa possui sobre o patrimônio de outra entidade, os investimentos podem ser classificados em investimentos em coligadas; controladas; *joint ventures* ou simplesmente participações societárias, via instrumentos financeiros (Salotti *et al.*, 2019; Fernandes & Coviello Filho, 2023).

Para os casos em que houver influência significativa, a contabilização dos ajustes de equiparação do investimento em relação ao patrimônio líquido da investida deve ser avaliada pelo Método da Equivalência Patrimonial - MEP (Salotti *et al.*, 2019). Consoante a esta informação, Borges (2016) afirma que os investimentos em outras sociedades são contabilizados inicialmente pelo método de custo, mas que a partir do momento em que há influência sobre a entidade investida, estes deverão ser apurados pelo MEP, além de realizar as devidas reclassificações.

Já, as *joint ventures*, também conhecidas como empreendimentos controlados em conjunto, são definidos no CPC 19 (2012) como um acordo contratual no qual as partes envolvidas se comprometem a realizar uma atividade econômica em conjunto. Nessa conjuntura, como benefícios aos investidores, o acordo contratual prevê que as partes controladoras (*joint venturers*) possuem direitos sobre seus ativos líquidos. Além disso, Vieira e Souza (2018) relatam que o controle compartilhado é também uma forma de dividir os potenciais riscos do negócio.

Assim, as demonstrações consolidadas constituem um importante papel em apresentar aos *stakeholders* as informações sobre a controladora e suas controladas de forma assertiva

para que possam ter a devida compreensão sobre as operações entre empresas (Santos & Schimdt, 2017). Além dos cuidados na apresentação das informações financeiras em notas explicativas, os investimentos em coligadas, controladas e em *joint ventures* requerem estudo e análise contábil frente aos itens normativos e de regulação praticáveis (Portulhak, Portulhak & Malacrida, 2024). Neste sentido, o trabalho realizado pela contabilidade, desde as análises dos CPCs apresentados, perpassando os papéis de trabalho e seus devidos tratamentos, são etapas de fundamental importância para o objetivo fim nas empresas de sociedade anônima, a de apresentar a posição patrimonial e financeira de seus investimentos.

Nesta concepção, as políticas contábeis assumem protagonismo pois a partir da definição das mesmas, a partir da observação dos fatos, surgem impactos posteriores, decorrentes do processo de reconhecimento e mensuração (Fernandes & Coviello Filho, 2023). Políticas contábeis, são, de acordo com o pronunciamento 23 (CPC, 2009), o conjunto de princípios, convenções, bases, regras e práticas que são aplicadas pelas entidades para o concebimento das demonstrações contábeis e sua apresentação em notas explicativas.

Ao longo dos anos as políticas contábeis foram sendo alteradas no âmbito macro contábil brasileiro, fazendo com que as entidades se adaptassem às novas formas de elaboração e publicação de seus demonstrativos contábeis. No que concerne ao *disclosure* pelas sociedades anônimas, as alterações do §5º da Lei 6.404/76 com a redação dada pela Lei 11.941/09, dispõe em seu parágrafo I que as notas explicativas devem “apresentar informações sobre a base de preparação das demonstrações financeiras e das práticas contábeis específicas selecionadas e aplicadas para negócios e eventos significativos” (Brasil, 1976).

Dessa forma, é vital para as empresas deste tipo de sociedade atentar-se a todos os fatos contábeis caracterizados como relevantes e materiais, para que possam tratá-los, demonstrá-los contabilmente e financeiramente aos *stakeholders* com sua devida completude e consonância aos padrões internacionais de contabilidade. Neste sentido, no estudo de Vieira e Souza (2018), é possível identificar a necessidade por parte das empresas que realizam a divulgação das demonstrações financeiras em produzir procedimentos e pareceres que possam atender da melhor forma possível às exigências normativas e de *disclosure* dos investimentos em coligadas, controladas e em *joint ventures*.

Além das implicações patrimoniais decorrentes do reconhecimento inicial, a classificação dos investimentos permanentes em participações societárias, tem implicações posteriores em termos patrimoniais, incluindo-se questões tributárias (Dutra, 2023; Fernandes & Coviello Filho, 2023; Portulhak, Portulhak & Malacrida, 2024). Assim sendo, é

recomendado que antes da realização da transação que adquire participações societárias seja feito um estudo sobre os efeitos e impactos da decisão. Para elaboração dos procedimentos faz-se necessário a realização de estudos das normas contábeis de investimentos por parte das entidades, assim como a preparação dos profissionais que irão desempenhar as atividades que são exigidas em termos de conhecimento e prática no assunto. E é esse processo que será examinado nesta pesquisa, sendo na próxima seção serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta investigação.

### 3. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar competências e habilidades requeridas de membros da equipe contábil no planejamento e execução de projeto de contabilização de investimentos permanentes em participações societárias. Para isso será conduzido um estudo de caso qualitativo (Stake, 2011), conduzido por meio de uma abordagem indutiva (Saunders, Lewis & Thornhill, 2023), realizado a partir de um cenário corporativo real de uma empresa de sociedade anônima de capital fechado, escolhida por conveniência.

Para assegurar a confidencialidade das informações da companhia não serão explicitados dados como razão social, localidade, dados pessoais de seus colaboradores e/ou quaisquer informações sobre seus clientes, fornecedores, partes relacionadas e afins, estando a empresa designada apenas como Alfa S.A. Contudo, com vistas a melhor situar o leitor, pode-se informar que é uma sociedade anônima, de grande porte, que atua como operadora logística e de transporte, com três décadas de fundação, com sede em Minas Gerais e forte atuação na região sudeste. A companhia destaca-se por ser uma das maiores atuantes no ramo no mundo, sendo que aproximadamente 20% da exportação brasileira utiliza seu aparato logístico. As suas principais cargas são contêineres, siderúrgicos, cimento, bauxita, agrícolas, coque, carvão e minério de ferro. Como opções de investimentos a companhia pediu estudos de contabilização com foco em participações societárias em coligadas, controladas, *joint venture* ou subsidiárias.

Na concepção de Stake (2005, 2011), o estudo qualitativo é, em parte, a captura de uma história a ser narrada pelo pesquisador. Para que seja relatada, é necessário que haja a interpretação e a junção dos recortes de forma a transparecer da melhor maneira ao público a realidade vivenciada no estudo.

Esta pesquisa, orientada pelos dados, adota uma abordagem indutiva para a observação, análise e discussão dos resultados, conforme descrito por Saunders, Lewis & Thornhill (2023). De acordo com os autores essa abordagem é apropriada quando se busca desenvolver uma

explicação teórica em questões que possuem pouca diversidade de literatura, como a constatada pela escassez de materiais sobre investimentos permanentes em participações societárias, basicamente composta por pronunciamentos técnicos do CPC. Assim, conforme os dados forem coletados e analisados espera-se que os sentidos sejam reconhecidos, a partir da interpretação.

Os procedimentos metodológicos adotados para a coleta de dados foram a observação participante com a posterior realização de entrevistas semiestruturadas com os integrantes da equipe executora do projeto. De acordo com Stake (2011, p.103), os dados obtidos por meio da observação participante compreendem as “informações que podem ser vistas, ouvidas ou sentidas diretamente pelo pesquisador”. Com vistas a operacionalizar a observação, foi elaborado um roteiro a partir das fases de execução do projeto e com itens pontuais a serem observados, conforme expresso na tabela 01. Ao todo foram acompanhadas nove (9) reuniões de equipe para a coleta dos dados relativos à observação participante.

Tabela 1 – Roteiro de Observação

Fases	Roteiro
Fase 1: Reuniões para Alinhamento	Qual é o objetivo principal e finalidade do projeto? O que será contemplado no projeto? Quais são os prazos de desenvolvimento? Quais são os planos de ação da equipe responsável? O que será utilizado como embasamento? (normas, obras literárias, artigos, pareceres, empresas)
Fase 2: Desenvolvimento do Projeto	Sistemas, documentos e referenciais utilizados como base para estudo. Quais momentos do trabalho são dedicados para a execução do projeto? Procedimentos realizados de forma linear. Papéis de trabalho desenvolvidos. Dificuldades encontradas pelos profissionais.
Fase 3: Reuniões de Acompanhamento	As entregas estão de acordo com o prazo pré-estabelecido? Quais são os ajustes solicitados no projeto pela gerente?
Fase 4: Apresentação	Conteúdos apresentados. De que forma foram apresentados os resultados?

Após a finalização do projeto na empresa, representado pela fase 4 contida na tabela 1, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (Mahama & Khalifa, 2017) com os profissionais envolvidos no projeto. O roteiro da entrevista, disposto na tabela 2, apresenta questionamentos aplicáveis de acordo com o perfil do participante sendo eles: i) todos os participantes; ii) operacional, referindo-se àqueles que de fato executaram o projeto; e, iii) gestão, composto pela gerente que conduziu e acompanhou o desenvolvimento dos trabalhos.

As entrevistas foram conduzidas individualmente, evitando assim que a resposta de um pudesse enviesar as percepções dos demais. Todos os participantes autorizaram a gravação da

entrevista o que permitiu a transcrição das conversas, assegurando maior fidedignidade dos dados. Os entrevistados consentiram em participar da atividade e assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido. As entrevistas foram conduzidas seguindo o roteiro constante na Tabela 2.

Tabela 2 – Roteiro de Entrevista

Categories	Perguntas
<b>1. Questões antecedentes e demográficas</b>	<b>Todos os participantes:</b> Qual é sua idade, gênero que se identifica, área de formação, experiência profissional anterior, cargo que ocupa e tempo de empresa e experiências profissionais anteriores?
<b>2. Questões de conhecimento</b>	<b>Todos os participantes:</b> Possuía conhecimento prévio dos tipos de investimentos abordados? E quanto aos CPCs analisados? Quais foram as competências necessárias para realização do trabalho (intelectuais, técnicas, pessoais, interpessoais, gerenciamento)? Quais foram os conhecimentos proporcionados no desenvolvimento do projeto?
<b>3. Questões de experiência e comportamento</b>	<b>Operacional:</b> Já havia realizado o trabalho de consolidação das demonstrações contábeis e a contabilização das operações de equivalência patrimonial? Quais foram as principais dificuldades técnicas encontradas no processo de desenvolvimento do projeto? A dificuldade foi no âmbito conceitual, de análise ou de instrumento (sistemas, informática)? O que você fez para contornar o problema?  <b>Gestão:</b> Já gerenciou esse tipo de projeto antes, de estudo e preparação contábil? Para elaborar a proposta do projeto, você havia tido qual contato com os tipos de investimentos e operações contábeis envolvidas?
<b>4. Questões de sentimento</b>	<b>Todos os participantes:</b> Está satisfeito(a) com os resultados entregues? E quanto a satisfação pessoal após finalização da meta?  <b>Operacional:</b> Durante a execução do projeto, qual o sentimento você diria que foi o mais predominante?  <b>Gestão:</b> Houve consideráveis preocupações com o <i>status</i> do projeto ao longo dos meses e com a equipe gerenciada?
<b>5. Questões de opinião e valor</b>	<b>Todos os participantes:</b> Na sua visão, haverá desafios no momento da implementação dos papéis de trabalho? Caso afirmativo, quais você analisa como os mais relevantes?  <b>Operacional:</b> O quanto o projeto te agregou profissionalmente em termos técnicos?  <b>Gestão:</b> Os responsáveis entregaram o que se esperava dentro dos parâmetros de qualidade e aceitação?

A coleta dos dados ocorreu no segundo semestre de 2022, sendo que a observação participante seguiu o cronograma de atividades da empresa que teve reuniões entre junho e novembro. Já as entrevistas foram realizadas após a entrega dos resultados da equipe para o gestor da empresa, no mês de novembro. Apenas um pesquisador esteve autorizado a participar das reuniões para realizar as anotações de campo, sendo o que conduziu as entrevistas.

Após a realização de cada uma das observações, as percepções das reuniões foram registradas em notas de estudos, para posteriormente serem confrontadas com as percepções obtidas por meio das entrevistas. Após a conclusão das entrevistas, as mesmas foram transcritas, permitindo assim a revisitação às mesmas.

A sistematização dos dados deu-se por meio de planilhas de Excel. Para a observação participante foi criada uma planilha que cruzava o roteiro de observação, conforme a tabela 01, com os tipos de habilidades necessárias para o desenvolvimento da fase, considerando-se as habilidades expressas na primeira seção do referencial teórico. Já em relação a análise das percepções dos participantes, as respostas foram inseridas em uma planilha na qual elas ficavam alinhadas a pergunta realizada, a categoria correspondente e a resposta de cada um dos participantes. Dessa forma, foi possível realizar o comparativo entre as percepções de cada participante.

Ao todo participaram das entrevistas três (3) funcionários da empresa, os quais não são identificados, sendo designados conforme expresso na tabela 3, coluna participantes. Os dados do perfil dos participantes, bem como a duração das entrevistas descritos na tabela 3 auxiliam na compreensão dos resultados.

Tabela 3 – Perfil dos colaboradores entrevistados

Participantes	Gênero	Idade	Cargo	Tempo de Empresa	Formação	Tempo de entrevista
Assistente	Masculino	23	Assistente de Contabilidade	1 ano e 8 meses	Cursando Bacharel em Ciências Contábeis	00:15:00
Analista	Feminino	54	Analista Sênior	9 meses	Bacharel em Ciências Contábeis	00:40:00
Gerente	Feminino	48	Gerente	25 anos	Bacharel em Ciências Contábeis e Administração	00:37:00

Para a análise dos dados obtidos, foi utilizada a análise discursiva, por ser ela uma forma de “interrogar os sentidos estabelecidos em diversas formas de produção, que podem ser verbais e não verbais, bastando que sua materialidade produza sentidos para interpretação; podem ser entrecruzadas com séries textuais (orais ou escritas), imagens (fotografias) ou linguagem corporal” (Caregnato & Mutti, 2006, p. 680).

Stake (2011) menciona a importância da triangulação de dados e de evidências para aumentar a certeza em relação àquilo que interpretamos, sendo importante comparar as interpretações atuais com aquelas já existentes na bibliografia da pesquisa, avaliando-as criticamente. O relatório final embora seja apresentado como uma única etapa, é na verdade contínuo, sendo elaborado de modo iterativo, durante todo o tempo em que o pesquisador estiver em contato com os dados e a literatura.

Nesse processo de iteração, delimitado por Stake (2011), a todo momento o pesquisador parte das perguntas de pesquisa para os dados de campo e inversamente, em uma dinâmica de iteração dialética, de modo a construir esboços do relatório, que após diversas revisitações é apresentado como relatório final da pesquisa.

A interpretação dos dados, seguiu a dinâmica dialética descrita por Stake (2011), tendo sido conduzida em etapas, a saber: i) codificação e fragmentação das anotações de campo, transcrição das entrevistas e documentos elaborados pela equipe; (ii) cruzamento e comparação dos mesmos, conectando-os às informações contidas nos relatos pessoais e nas percepções dos pesquisadores; (iii) separação dos fragmentos mais relevantes passíveis de citação no relatório; (iv) agrupamento das evidências que reforçam determinada interpretação, ou a contradição entre estes; e (v) por fim, sempre que possível, vinculação das evidências obtidas com o referencial teórico levantado.

A pesquisa qualitativa, com base em estudo de caso (Stake, 2011), especialmente com abordagem indutiva (Saunders, Lewis & Thornhill, 2023), requer dos pesquisadores reflexão crítica e saber acumulado, com a delimitação dos procedimentos e explicitação dos critérios e métodos adotados (Paiva Júnior; Leão & Mello, 2011). Neste sentido, visando assegurar a objetividade do estudo, após terem sido descritos os procedimentos de coleta e análise, destaca-se os requisitos de validade e confiabilidade dos mesmos.

De acordo com Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) a validade está relacionada à assertividade das análises e a confiabilidade à consistência dos procedimentos em diferentes momentos, considerando-se as particularidades de um processo que tem caráter interpretativo. Nesta pesquisa a abordagem indutiva, baseada em um único caso, selecionado a partir da oportunidade (Paiva Júnior; Leão & Mello, 2011, Saunders; Lewis & Thornhill, 2023), apresenta seus critérios de validade e confiabilidade a partir do momento em que faz uso da triangulação. Para isso foram utilizadas diferentes fontes de coleta de dados (entrevista com atores distintos e diversas sessões de observação participante), que permitiu a construção de um corpus de pesquisa amplo (anotações de campo, transcrição das entrevistas), passível de revisão das notas de estudos pelos pesquisadores, em conjunto e separadamente, em diversos momentos distintos, promovendo a reflexividade e ajustes para as novas rodadas de observação.

Embora a pesquisa possibilita um estudo amplo envolvendo áreas afins, como os setores fiscal, jurídico e financeiro, são contempladas apenas as análises e observações no âmbito contábil, observando-se itens conceituais e normativos. Como limitações da pesquisa houve dificuldades na obtenção de referencial teórico sobre estudos que abordavam investimentos permanentes, considerados a partir do processo de adoção das IFRSs. Além disso, na pesquisa qualitativa pode haver a ocorrência de viés pessoal no processo de análise dos dados, por seu caráter subjetivo (Stake, 2005; Stake, 2011).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Esta seção tem por objetivo apresentar todos os resultados obtidos no processo de coleta de dados, evidenciando os procedimentos realizados pelo setor de contabilidade, papéis de trabalho, percepções dos colaboradores envolvidos, discussões e considerações advindas da análise dos dados qualitativos. Primeiramente apresenta-se o caso a ser estudado.

A companhia Alfa, tendo recursos disponíveis para investimentos, requereu a uma equipe do setor contábil que fosse realizado um estudo referente aos impactos práticos na contabilidade da companhia caso esta opte por fazer um investimento permanente em participações societárias. Neste sentido a equipe deveria apresentar o estudo, demonstrando os tipos de investimento possíveis e quais seriam os impactos de cada um deles na prática contábil da companhia, incluindo-se nessas condições, por exemplo, adaptações ou mudanças de planos de contas, práticas de consolidação de demonstrações entre outras.

### 4.1 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

#### 4.1.1 Descrição das observações: planejamento

A primeira reunião observada foi a de apresentação do projeto, sendo a equipe composta por um assistente, uma analista sênior e uma gerente de setor. Nesta reunião a gerente apresentou o projeto com as respectivas metas que deveriam ser entregues pelo setor de contabilidade, sendo ressaltado que este projeto iria impactar no bônus anual dos colaboradores. O projeto tinha como meta final a entrega de um estudo aprofundado sobre impactos de diferentes tipos de investimentos permanentes em participações societárias, com a entrega de parecer contábil para cada modalidade, incluindo-se as necessidades de adequações de sistemas.

Após a apresentação do documento, deu-se início o processo de planejamento, com o estabelecimento de um plano de ação detalhado sobre o que deveria ser executado, quem executaria e seus respectivos prazos. As ações que deveriam estar contempladas no plano são: i) Abordagem teórica e normativa dos investimentos permanentes; ii) Delimitação das referências utilizadas como base de estudo (CPCs, *newsletter*, parecer de auditoria independente e afins); iii) Descrição do processo contábil a cada tipo de operação de investimento analisada; iv) Proposição da alteração do plano de contas da empresa; v) Adequação das questões contábeis em relação ao órgão que regula o setor; e vi) Identificação de sistemas para realização das contabilizações e consolidação das demonstrações contábeis.

O plano de ação para o projeto delimitou oito etapas, distribuídas em um cronograma de seis meses. Uma das preocupações da equipe era que a entrega do projeto impactaria no bônus de outros trabalhadores da empresa Alfa S.A.

Desta primeira observação pode-se verificar que as competências técnicas (IFAC, 2017) que são aprendidas em cursos de graduação são fundamentais, pois o conhecimento técnico sobre o assunto será fundamental na determinação dos resultados esperados. Nota-se também que habilidades do domínio da inteligência cognitiva, tais como saber lidar com a informação; definir tarefas; tomar decisões; saber planejar; utilizar pensamento crítico e estratégico; solucionar problemas (Villers, 2010), serão amplamente explorados. Mas, além disso, percebe-se que são efetivamente necessárias habilidades profissionais (IFAC, 2017), tais como exercerem o trabalho em equipe (Bassani, 2021) e o julgamento crítico sobre a formulação de cada estágio do projeto (WEF, 2023) e em referência à ideia do outro (Villers, 2010). Dá-se destaque à importância prática do planejamento e autonomia e gestão do tempo (Alves, 2023).

#### **4.1.2 Execução do plano de ação**

Na observação da execução do plano de ação pode-se perceber que os trabalhadores envolvidos no projeto necessitam de habilidades como atuação em conformidade com a legislação; proatividade; resiliência/motivação; desenvolvimento pessoal e profissional contínuo; capacidade para identificar e resolver problemas; tomada de decisão conforme apontado por Alves (2023) como sendo essenciais.

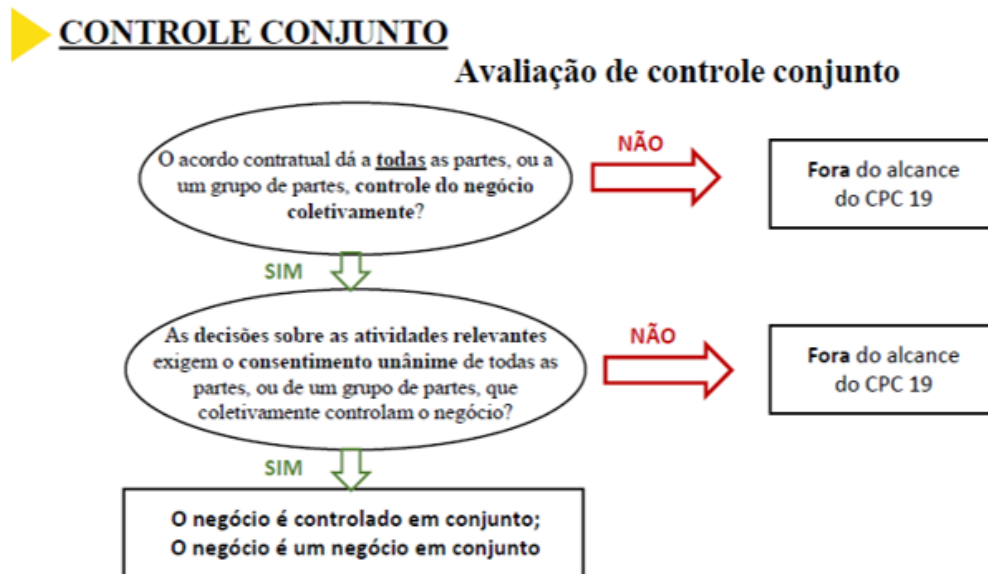
Nesta fase do projeto verificou-se que os integrantes puderam exercer o julgamento profissional às normas atreladas à realidade da empresa. Foram estudados os pronunciamentos contábeis referentes às sociedades controlada, coligada e de controle em conjunto (CPC 18, 2012) e a empresa controladora (CPC 36 (R3), (2012), bem como os complementares como o CPC 15 (R1) (2011), que trata sobre Combinação de Negócios e o CPC 19 (R2) (2012), que dispõe sobre Negócios em Conjunto, de forma a dar maior solidez no estudo ao se tratar de *joint ventures*.

Percebe-se que na dinâmica de trabalho do dia a dia, a esquematização de informações em infográficos constitui de uma importante ferramenta de análise, pois permite que se estabeleça uma lógica sobre a qual cada tipo de operação está posicionada na cadeia dos elementos em verificação. Constatou-se que uso de fluxograma é fundamental ao guiar o leitor a uma tomada de decisão frente aos fatos e premissas estabelecidas, conforme pode-se observar

na figura 01, cedida pela equipe desenvolvedora do projeto.

Figura 1

*Fluxograma para classificação de joint venture*



*Nota:* Produzida pela Gerente de contabilidade - Alfa S.A (2022). Reprodução autorizada

Outra constatação foi que ao mesclar colaboradores de diferentes níveis de cargo e proficiência em um projeto de estudo, essa diversidade (Villers, 2010) possibilitou o desenvolvimento dos profissionais com menos experiência (Alves, 2023) em virtude da troca de informações com pessoas que possuem maior domínio ou experiência. Essa diversidade contida na equipe beneficiou Alfa tendo em vista que as experiências anteriores da analista supriam as dúvidas conceituais apontadas pelo assistente, e em conjunto a solução apresentada por ambos era mais apropriada e efetiva.

#### 4.1.3 Descrição das simulações

Com base no CPC 18 (R2) (2012), foram elaborados três exemplos para o reconhecimento dos valores dos investimentos permanentes no ativo não circulante da empresa. Além da contabilização do valor do investimento proporcional à quota adquirida, para que fosse contemplado o maior quantitativo de possibilidades de ocorrência no estudo, foram abordadas as situações em que a aquisição da quota societária resultava em *goodwill*, mais valia ou em compra vantajosa. Para isso a equipe utilizou simulações de operações com valores fictícios a partir das quais foi possível identificar quais contas seriam impactadas a cada operação e quais seriam as alterações a serem propostas no plano de contas da companhia, observando-se as normativas para o setor, demonstrando conformidade com a legislação

(Alves, 2023).

A utilização de ferramentas, tais como arquivo Excel, demonstrou-se ser fundamental para a simulação de balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício com vistas à consolidação e eliminação dos saldos entre companhias, como pode-se observar na figura 2.

Figura 2

*Exemplo de Consolidação das Demonstrações Contábeis*

DRE	"Empresa A"	Total (S + A)	Eliminações	Consolidado	
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>4.788.858</b>	<b>536</b>	<b>4.789.394</b>	<b>-</b>	<b>4.789.394</b>
Receita de Serviços	4.831.029	541	4.831.569		4.831.569
Abatimentos/cancelamentos	(42.171)	(5)	(42.176)		(42.176)
Deduções de vendas	(361.473)	(40)	(361.514)		(361.514)
<b>RECEITA LÍQUIDA DOS SERVIÇOS</b>	<b>4.427.385</b>	<b>500</b>	<b>4.470.056</b>	<b>-</b>	<b>4.470.056</b>
Custo dos serviços prestados	2.911.307	329	2.911.635		2.911.635
<b>LUCRO (PREJUÍZO) BRUTO</b>	<b>1.516.078</b>	<b>171</b>	<b>1.558.420</b>	<b>-</b>	<b>1.558.420</b>
<b>DESPESAS (RECEITAS) OPERACIONAIS</b>	<b>106.929</b>	<b>78</b>	<b>107.007</b>	<b>-</b>	<b>107.007</b>
Despesas com vendas	16.061	21	16.081		16.081
Despesas gerais e administrativas	298.306	37	298.344		298.344
Outras receitas operacionais	473.746	25	473.771		473.771
Provisões	56.040	20	56.060		56.060
Outras despesas operacionais	210.237	26	210.263		210.293
<b>Ganhos em Equivalência Patrimonial</b>	<b>(30)</b>	<b>-</b>	<b>(30)</b>	<b>30</b>	<b>-</b>
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>1.409.149</b>	<b>93</b>	<b>1.451.413</b>	<b>30</b>	<b>1.451.413</b>
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>363.248</b>	<b>18</b>	<b>363.267</b>	<b>-</b>	<b>363.267</b>
Receitas financeiras	398.009	19	398.027		398.027
Despesas financeiras	761.257	37	761.294		761.294
<b>LAIR</b>	<b>1.045.901</b>	<b>75</b>	<b>1.088.147</b>	<b>30</b>	<b>1.088.147</b>
IR/CS Corrente e Diferido	346.317	25	346.341		346.341
<b>LUCRO LÍQUIDO ACUMULADO</b>	<b>699.584</b>	<b>50</b>	<b>741.805</b>	<b>(50)</b>	<b>741.755</b>
<b>Participação Controladores</b>		<b>30</b>	<b>30</b>	<b>(30)</b>	<b>-</b>
<b>Participação Não Controladores</b>		<b>20</b>	<b>20</b>	<b>(20)</b>	<b>-</b>

Nota: Produzido pelo Assistente de contabilidade, Alfa S.A. (2022). Reprodução autorizada

Neste ponto pode-se observar que apenas o conhecimento técnico é insuficiente para demonstrar os impactos de quaisquer mudanças em políticas contábeis e/ou estimativas. Outra constatação nesta fase da observação foi sobre o papel de liderança exercido pela gerência do projeto, fundamental para a conclusão das atividades, pois conduziu as atividades, incentivou e alterou planejamento quando necessário. As constatações desta fase alinham-se ao que Alves (2023); Adam, Boff e Cunha (2018) e Silva e Silva (2018) prescrevem como habilidades necessárias aos profissionais de contabilidade.

#### 4.1.4 A entrega do projeto

Após todo o processo de observação foi possível constatar que o material entregue era composto por: i) definições sobre os tipos de investimentos analisados; ii) critérios de enquadramento dos investimentos em coligadas, controladas e em *joint ventures*; iii) infográficos que servirão como filtro para classificação do setor contábil ao receber um contrato de participação em outra sociedade; iv) casos práticos que possibilitam a verificação das devidas contabilizações; v) modelo de consolidação das demonstrações contábeis em *excel*,

devendo o profissional realizar apenas o DE-PARA do plano de contas das empresas envolvidas e; vi) informações sobre a possibilidade de realização das operações no sistema atual da empresa. Tal material correspondia aos itens previstos no planejamento.

Observou-se que em determinados momentos as fases de desenvolvimento do projeto não seguiram uma linearidade, tendo momentos em que foi preciso haver atividades simultâneas, por isso a integração e coordenação entre os membros da equipe torna-se determinante na execução de projetos. Neste sentido as habilidades de inteligência cognitiva e inteligência emocional (Villers, 2010) demonstram-se fundamentais.

Após a conclusão e entrega do relatório final do projeto, fez-se necessário obter dos próprios participantes suas percepções sobre sua atuação no processo de execução, quanto aos resultados obtidos e o desenvolvimento pessoal possibilitado no decorrer dos trabalhos realizados. São estas percepções que são reportadas na próxima subseção.

#### **4.2 AS ENTREVISTAS: COMPARTILHAMENTO DAS EXPERIÊNCIAS DOS EXECUTORES DO PROJETO**

As entrevistas realizadas com os integrantes da equipe que desenvolveu o projeto, com duração entre 15 e 40 minutos, realizadas no ambiente corporativo, complementam os resultados obtidos na observação, a partir da percepção dos participantes. Foi a gerente da equipe que forneceu as informações sobre a gênese do projeto, que surgiu a partir de possíveis medidas de expansão, representadas por investimentos permanentes (CPC 18(R2), 2012; Salotti *et al.*, 2019; Fernandes & Coviello Filho, 2023).

Assim, ficou evidente que decisões tomadas nos níveis estratégicos das empresas precisam ser rapidamente assimiladas pelos setores operacionais para garantir o fluxo rotineiro das transações. Neste sentido, a gerente afirmou que a proposição do estudo se deu como um meio de antecipação a possíveis cenários de investimentos permanentes. Nota-se assim que pensamento crítico (WEF, 2023) e proatividade (Alves, 2023) são necessários aos profissionais de contabilidade.

Em relação ao conhecimento prévio sobre investimentos permanentes, os entrevistados informaram estar em diferentes condições. Embora a gerente tenha informado ter conhecimento com adoção de IFRS e o desenvolvimento de projetos similares, os mesmos não envolviam investimentos permanentes. O assistente declarou ter conhecimento básico, a partir das simulações que são feitas na graduação, em atividades de disciplinas, mas que ele reconhece que a realidade é mais complexa, situação que fica expressa em sua fala “tenho um

pouco de prática em algumas operações de consolidação de demonstrações financeiras que realizava na faculdade, mas de modo algum é igual na prática” (Assisite, 2022).

A analista foi quem indicou ter maior conhecimento, inclusive por ter experiência profissional, pois já atuou na consolidação das demonstrações, análise dos contratos e reconhecimento dos investimentos, bem como na avaliação posterior como as realizadas no MEP (Salotti *et al.*, 2019). Percebe-se assim, que o conhecimento técnico como no caso da analista é fundamental para a prática profissional, contudo, o mesmo pode ser complementado por habilidades intra e interpessoais como proatividade, planejamento, pensamento crítico, curiosidade e aprendizagem ao longo da vida, adaptabilidade e agilidade (WEF, 2023; Alves, 2022; Villers, 2010).

Foi possível obter respostas da equipe sobre a percepção deles em relação à quais habilidades e competências são necessárias para a execução de um projeto deste tipo. A gerente foi enfática ao relatar que o colaborador tem que “ter a habilidade de entender, interpretar, aplicar e resumir as informações (Gerente, 2022)”, criando assim uma lógica no trabalho que se está realizando. Este resultado alinha-se a definição da competência técnica que o IFAC (2017) disserta como uma das áreas de aprendizagem do profissional contábil.

Ainda entrevistada ainda evidenciou que a habilidade de resumir, de construir um texto conciso e que fizesse sentido não foi muito bem atendida na execução do projeto. O que reforça a necessidade prática de que os profissionais e acadêmicos de contabilidade desenvolvam as *soft skills* mencionadas pelo relatório do WEF (2023); por Bassani (2021) e Villers (2010).

Já para a analista, é essencial que o profissional tenha *networking*, a habilidade interpessoal (IFAC, 2017) de conferir com outros colaboradores, internos ou externos à empresa, que possuem o conhecimento prático e mais aprofundado sobre o tema em evidência. O assistente, por sua vez, ressalta que o executor deve exercer o raciocínio lógico, pensamento crítico, interpretação dos textos, por considerar a leitura dos CPCs como densa, além de possuir habilidades com linguagem e possuir uma escrita criativa (WEF, 2023; Alves, 2023).

Os entrevistados foram inquiridos sobre dificuldades encontradas na execução do projeto. De forma unânime, a falta de tempo para realização do estudo e das atividades pelos colaboradores foi o fator agravante que todos reportaram como justificativa para o atraso em relação aos prazos. Neste sentido, pode-se perceber a pressão pela entrega do projeto, na fala da gerente ao afirmar que ao longo da execução do projeto “fique o tempo todo preocupada com o *status* do projeto” (Gerente, 2022).

Ressalta-se que o projeto foi realizado concomitante com as demais funções dos

participantes, portanto, houve um aumento de atribuições a serem executadas na mesma carga horária. Cabe, portanto, a reflexão acerca da sobrecarga de função dos trabalhadores, uma vez que o projeto tinha um prazo inicial de entrega, determinado pelos superiores e que teve o cronograma ajustado em função dele. A habilidade de planejar e gerir o tempo (Alves, 2023) às vezes é atravessada pelo curto prazo dado ou imediatismos cotidianos.

Além do desafio relacionado com o prazo, para a gerente a principal dificuldade foi em deixar materializado o conhecimento adquirido pela equipe. Segundo a Gerente (2022), a principal dificuldade “foi pensar na construção da evidência de um conhecimento”. Para eliminar essa dificuldade foi elaborado um arquivo estruturado em formato de treinamento para uso posterior como meio de multiplicador dos resultados obtidos. Para o assistente, a maior dificuldade encontrada foi na construção do modelo de consolidação a partir de situações abstratas. Essas dificuldades práticas, decorrem também de processos formativos e muitas vezes da ausência de material específico. Por exemplo, na construção do referencial teórico desta pesquisa observou-se escassez de materiais que aprofundam mais o conteúdo, de fato exemplos reportados em geral são simples considerando a complexidade da vida.

Em relação à entrega do projeto a gerente destacou dois pontos. Primeiro sobre o aproveitamento do conteúdo produzido que não estava adequadamente relacionando as normas e o sentido, em especial pela produção de um texto em tópicos. Segundo sobre a necessidade de acompanhamento constante das atividades da equipe, sem o qual a entrega não teria acontecido. Neste ponto, devido ao risco de não entrega do relatório final, a gestora passou a liderar e realizar estudos, além de reelaborar o documento final. Neste ponto, o tom de frustração e satisfação da gestora mistura-se ao mencionar ao revelar estar satisfeita “não tanto pelo material elaborado, mas pelo aprendizado próprio, pelo esforço que realizei” (Gerente, 2022). Essa fragilidade apontada acerca da elaboração do relatório escrito do projeto reforça a necessidade de desenvolvimento de habilidades pessoais; pois enfatiza aspectos relacionados à comunicação eficaz (IFAC, 2017; Bassani, 2021; Alves, 2023; WEF, 2023).

Em relação a operacionalização dos registros contábeis em investimentos permanentes, a gerente acredita que o projeto desenvolvido é insuficiente para atender a necessidade da empresa, e, será necessário retornar aos CPCs para novas análises, uma vez que o momento inicial seria o mais simples de ser tratado. Para a gerente o maior desafio será a implementação das operações na rotina do setor contábil como, por exemplo, um sistema parametrizado adequadamente, em virtude da complexidade do investimento. De fato, ao se observar registros propostos na literatura contábil, o registro inicial é o menos complexo do processo (Salotti, et

al., 2019; Dutra, 2023; Fernandes & Coviello Filho, 2023; Portulhak, Portulhak & Malacrida, 2024).

Por fim, de modo geral, após todo o trabalho, os participantes da equipe sentiram-se satisfeitos com o que foi concretizado e os esforços que atribuíram à construção da evidência de um conhecimento, reforçando a necessidade de educação continuada para o exercício da contabilidade (Alves, 2023).

#### **4.3 PONTOS DE APRENDIZADO COM O CASE**

Esta pesquisa permitiu o acompanhamento do processo de preparação do setor contábil para a implementação de novas políticas contábeis, em sociedade anônima com interesse em realizar investimentos permanentes em outras sociedades. Deste modo, por meio da observação participante e da realização de entrevistas com a equipe executora do projeto foi possível descrever as etapas para a realização de uma atividade profissional desta modalidade, bem como identificar competências e habilidades que são requeridas da equipe.

Com as observações realizadas durante o processo de execução do projeto, foi possível identificar as competências e habilidades necessárias aos profissionais de contabilidade para que pudesse ser concluído. Pode-se identificar que competências técnicas em contabilidade financeira e em relatórios, conforme disposto pelo IFAC (2017) e Ott *et al.* (2011) são fundamentais. De modo mais específico para os quesitos de interpretação e aplicação das políticas contábeis de investimentos permanentes; aplicação de IFRSs; elaboração de demonstrações financeiras consolidadas (IFAC, 2017).

A formação da equipe, composta por integrantes com diferentes estágios de conhecimento, proporcionou um ganho operacional no desenvolvimento das atividades, apontando a importância da diversidade e complexidade social (Villers, 2010; Alves, 2023) e a capacidade do gestor em articular tais diferenças demonstra habilidade profissional de organização, a fim de obter melhores resultados a partir dos recursos disponíveis (IFAC, 2017).

Ainda por meio do processo de observação, pode-se identificar que as habilidades pessoais, chamadas *soft skills* por Bassani (2021), incluídas em outras classificações como inter/intrapessoais conforme Alves (2023) e (WEF, (2023), ou de domínio da inteligência cognitiva ou emocional de acordo com Villers (2010). Foram observadas que habilidades como: saber definir tarefas; tomar decisões; planejamento; pensamento crítico e analítico; capacidade de identificar e solucionar problemas; trabalho em equipe; julgamento crítico; gerenciamento do tempo; agilidade e adaptabilidade; atuação em conformidade com legislação;

proatividade; resiliência/motivação; desenvolvimento pessoal e profissional contínuo; liderança; sensibilidade a diversidade e complexidade social, foram essenciais na condução do projeto.

Já a partir das entrevistas, identificou-se que as competências e habilidades requeridas dos profissionais do setor contábil, para o desenvolvimento de projetos de implantação de políticas contábeis são: conhecimento das normas IFRS e conformidade com a legislação; pensamento crítico e analítico; proatividade; curiosidade e aprendizado ao longo da vida; adaptabilidade e agilidade; planejamento; gerenciamento de tempo; ensino e orientação; e comunicação escrita (Villers, 2010; Bassani, 2021; Alves, 2023; WEF, 2023).

Das informações obtidas pelas entrevistas dois pontos são destacados aqui, pois embora sejam competências apontadas na literatura, bem como nos resultados, o gerenciamento de tempo e o planejamento podem esbarrar em dimensões corporativas superiores. Pois, caso não sejam devidamente redimensionadas a jornada diária e as atividades de rotina, isso pode impactar diretamente nos resultados do planejamento. Portanto, na realização de estudos por parte das empresas, além de todo aparato técnico e normativo, os gestores devem atentar-se a preparação dos profissionais para execução, verificando das habilidades exigidas e proporcionando, se for o caso, os meios para desenvolvimento dos profissionais ao que é necessário para que se consiga executar, tal como horário disponível.

O outro ponto é a comunicação escrita, que aparece insistentemente como uma habilidade profissional essencial, que na prática percebeu-se ineficiente neste *case*. Essa questão tem uma implicação prática no campo da formação dos profissionais. Atividades como elaboração de monografias ou trabalhos de conclusão de curso podem tornar-se aliadas no processo de desenvolvimento desta fundamental habilidade profissional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi identificar competências e habilidades requeridas de membros da equipe contábil no planejamento e execução de projeto de contabilização de investimentos permanentes em participações societárias. Tal compreensão foi idealizada pela vivência dos pesquisadores em meio aos profissionais de contabilidade em uma empresa S.A., a partir de observação participante e entrevistas semiestruturadas, constituindo-se em um estudo de caso qualitativo.

Do processo de observação participante foi identificado como importante o planejamento realizado pela equipe de contabilidade para que os trabalhos fossem executados,

ainda que necessitando de alterações no cronograma. Tendo em vista a complexidade de itens normativos requeridos à observância pelas empresas de sociedade anônima, um projeto de estudo de normas contábeis em uma empresa desse porte demandou dos profissionais competências técnicas e habilidades, sobretudo, em interpretação, comunicação, capacidade de síntese, trabalho em equipe e apresentação das informações, além das competências técnicas da contabilidade.

De modo sintético identificou-se como competências e habilidades essenciais as de: competências técnicas em contabilidade: quesitos de interpretação e aplicação das políticas contábeis; conhecimento e aplicação de normas IFRSs; elaboração demonstrações financeiras consolidadas; habilidades profissionais: habilidade de organização a fim de obter melhores resultados a partir dos recursos disponíveis; saber definir tarefas; tomar decisões; planejamento; pensamento crítico e analítico; capacidade de identificar e solucionar problemas; trabalho em equipe; julgamento crítico; gerenciamento do tempo; agilidade e adaptabilidade; atuação em conformidade com legislação; proatividade; resiliência/motivação; desenvolvimento pessoal e profissional contínuo; liderança; sensibilidade a diversidade e complexidade social; curiosidade e aprendizado ao longo da vida; ensino e orientação; e comunicação escrita (Villers, 2010; Ott *et al.*, 2011; IFAC, 2017; Bassani, 2021; Alves, 2023; WEF, 2023).

Conforme pode ser observado pelas percepções da gerente, não foram exercidas pela equipe executora a síntese dos resultados de uma maneira lógica para que fossem apresentadas aos usuários, denotando fragilidade na habilidade de comunicação eficaz. Dessa forma, compreende-se a necessidade de pontuar previamente as habilidades necessárias ao profissional para que possa executar tal tipo de projeto. Do ponto de vista formativo, na acadêmica, esse resultado aponta para a necessidade do fomento da escrita, por meio da apresentação de trabalhos de conclusão de cursos; relatórios de estágio, de atividades de extensão, entre outros.

Por fim, essa pesquisa demonstra a necessidade de sinergia na formação de equipe, considerando a multiplicidade de competências técnicas e habilidades pessoais que são necessárias para o planejamento e execução de projetos na área contábil. Ao mesmo tempo em que torna evidente que determinadas atividades práticas profissionais são abordadas de modo não complexo nos cursos de graduação, bem como nos materiais didáticos da área, o que resulta em uma lacuna entre teórico-prática. Do ponto de vista educacional reforça a ideia e necessidade de uso de problemas complexos dentro do sistema de ensino. Já no campo

profissional evidencia que tão importante quanto as competências e habilidades das pessoas que vão executar um projeto, também, é importante mapear, *ex ante*, o estado da arte do conhecimento com o intuito de alocar os recursos suficientes para a conclusão das tarefas.

Tendo em vista que esta pesquisa se dedicou apenas ao processo que precede a implantação de uma nova política contábil, sugere-se, como pesquisa futura, o acompanhamento efetivo desse processo de implantação, com vistas a produzir mais evidências e materiais acerca das práticas e rotinas profissionais do setor contábil.

A contribuição prática da presente pesquisa apresenta-se como meio de consulta por parte dos profissionais e estudantes de contabilidade, que contempla os métodos utilizados para o planejamento e execução de um projeto de preparação para implementação de políticas contábeis. Ainda, a partir dos resultados obtidos, os gestores de equipes podem antecipar competências e habilidades necessárias para a execução de tarefas similares, otimizando assim os recursos disponíveis.

No campo acadêmico, a principal contribuição se dá por promover pesquisa de campo, com abordagem indutiva, estudo de caso, com o uso de observação participante e entrevistas, como método aplicável, tendo em vista seu uso incipiente na área contábil, que, contudo, produz evidências úteis sobre o campo de conhecimento e a prática profissional.

## REFERÊNCIAS

- Adam, C., Cunha, P. R. da, & Boff, M. L. (2018). Competências do Contador na Perspectiva da Tríade Universidade, Acadêmico e Mercado de Trabalho. **Revista De Contabilidade Da UFBA**, 12(3), 221–245. <https://doi.org/10.9771/rc-ufba.v12i3.26169>
- Alves, A. P. (2023). **Caracterizando a estrutura de ensino para o desenvolvimento de habilidades para empregabilidade em ambientes de inovação**. 251f. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.
- Bassani, F.M. (2021). **Soft Skills no Ensino de Graduação em Ciências Contábeis**. 2021 (Dissertação de Mestrado). Porto Alegre, Rio Grande do Sul.
- Borges, I. R. (2016). Evidenciação da Equivalência Patrimonial segundo a Lei 11.638/2007 e o CPC 18. **Revista Eduicep**, 1(1). <<https://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/eduicep/article/view/133/72>>
- Brasil. (1976). Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. (1976). Dispõe sobre as sociedades por ações. Brasília, DF. Recuperado em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16404consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm)
- Caregnato, R. C. A. & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 15, n. Texto contexto -

- enferm., 15(4). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/9VBbHT3qxByvFCtbZDZHgNP/?lang=pt#> em: 18 de jun. 2022.
- Comitê De Pronunciamentos Contábeis. **Pronunciamento técnico CPC 15 (R1) - Combinação de Negócios.** (2011). Disponível em: [http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos\\_Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=46](http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos_Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=46)>. Acesso em: 12 maio de 2022.
- Comitê Pronunciamentos Contábeis. **Pronunciamento técnico CPC 18 (R2) - Investimento em Coligada, Controlada e em Empreendimento Controlado em Conjunto.** (2012) Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=4>. Acesso em: 12 maio de 2022.
- Comitê De Pronunciamentos Contábeis. **Pronunciamento técnico CPC 19 (R2) – Negócios em Conjunto.** (2012) Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=50>>. Acesso em: 12 maio de 2022.
- Comitê De Pronunciamentos Contábeis. **Pronunciamento técnico CPC 23 - Políticas Contábeis, Mudança de Estimativa e Retificação de Erro.** (2009). Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=54>>. Acesso em: 12 maio de 2022.
- Comitê De Pronunciamentos Contábeis. **Pronunciamento técnico CPC 36 (R3) - Demonstrações Consolidadas.** Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=6>> Acesso em: 12 maio de 2022.
- Dutra, A.L.S. (2023). O Tratamento da Variação no Percentual de Participação nas Reorganizações Societárias. **Revista de Direito Contábil Fiscal**, São Paulo, 5(9).
- Fernandes, F.C. & Coviello Filho, P. (2023). Efeitos da reclassificação de participações societárias para ativo não circulante mantido para venda: avaliação pelo valor justo ou pelo MEP na apuração de ganho ou perda de capital? **Revista de Direito Contábil Fiscal**. São Paulo, 5(9).
- International Federation of Accountants (IFAC). International Accounting Education Standards Board. **Handbook of International Education Pronouncements**, 2017.
- Mahana, H. & Khalifa, R. (2017). **Field interviews: process and analysis.** In: Hoque Z., et al. *The Routledge Companion to Qualitative Accounting Research Methods*. New York: Routledge, 2017. Cap. 19.
- Ott, E., Cunha, J. V. A. D., Cornacchione Júnior, E. B., & De Luca, M. M. M. (2011). Relevância dos conhecimentos, habilidades e métodos instrucionais na perspectiva de estudantes e profissionais da área contábil: estudo comparativo internacional. **Revista Contabilidade e Finanças.** – USP, São Paulo, 22(57), p. 338-356. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772011000300007>
- Paiva Júnior, F. G. de, Leão, A. L. M. de S., & Mello, S. C. B. de. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista De Ciências Da Administração**, 13(31), 190–209. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>
- Portulhak, E.M.A.; Portulhak, H. & Malacrida, M.J.C. (2024). Alienação de participação

- societária e tributação de PIS/cofins: uma proposta de árvore de decisão. **Revista de Direito Contábil Fiscal**. São Paulo, 6(12).
- Salotti *et al.* (2019). **Contabilidade financeira**. São Paulo: Atlas.
- Santos, J.L. & Schmidt, P. (2017). Estudo comparativo do tratamento contábil das participações em outras empresas no Brasil e nas normas internacionais com o advento do pronunciamento técnico CPC 18(R2) e interpretação técnica ICPC 09(R2). *RRCF*, Fortaleza, 8(1) <http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/index>.
- Saunders, M. N. K.; Lewis, Philip & Thornhill, Adrian. (2023). **Research Methods For Business Students**. 9<sup>a</sup> ed. Harlow, England; New York: Pearson.
- Silva, M. & Silva, A.P.F. (2018). Perfil dos Profissionais de Contabilidade Demandado pelo Mercado de Trabalho no Brasil. **Veredas - Revista Eletrônica de Ciências e Cultura**, 11(1), 183-203.
- Silva Filho, P.C. (2023). Reflexo contábil na tributação da alienação de participações societárias no lucro presumido. **Revista de Direito Contábil Fiscal**. São Paulo, 5(10).
- Stake, R. E. (2005) **Qualitative case studies**. (2005). In: Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S. *The SAGE handbook of qualitative research*. 3rd ed., California: Sage Publications. Cap. 17.
- \_\_\_\_\_. (2011). **Pesquisa qualitativa [recurso eletrônico]: estudando como as coisas funcionam**. Trad.: Karla Reis; rev. técnica: Nilda Jacks. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Penso.
- Velter, F.& Missagia, L. R. (2010). **Contabilidade Avançada**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Vieira, B.S. & Souza, M. M. (2018). Relação entre o nível de evidenciação dos investimentos em coligadas, empreendimentos controlados em conjunto e controladas e as características das companhias de capital aberto brasileiras. **Revista de Finanças e Contab.**5(2), 71-87.
- Villiers, R. (2010). The incorporation of soft skills into accounting curricula: preparing accounting graduates for their unpredictable futures, **Meditari Accountancy Research**, 18(2), pp. 1-22. <https://doi.org/10.1108/10222529201000007>.
- World Economic Forum - WEF (2023). **Future of Jobs Report. Insight Report**. Cologny/Geneva, [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)