

PRÁTICAS DE CONTROLO DE GESTÃO NAS  
COOPERATIVAS DE CONSUMO

Carlos Manuel Severino da Mata

Orientador:

Prof. Dr. José Azevedo Rodrigues

ISCTE Business School, Departamento de Finanças e Contabilidade

2007

## **RESUMO**

A turbulência actual do mundo dos negócios exige indicadores de medição e divulgação do desempenho das organizações com fins lucrativos ou não lucrativos.

As cooperativas de consumo, enquanto organizações sem fins lucrativos, apresentam-se como objecto de estudo privilegiado, dada a escassez de estudos sobre a gestão das mesmas, em Portugal. Assim, o nosso objectivo é o de contribuir para um melhor conhecimento dos indicadores chave de desempenho usados para a tomada de decisão nessas organizações.

A metodologia utilizada incluiu a aplicação de inquérito por questionário a uma amostra de 160 cooperativas de consumo activas. Obtivemos 54 respostas (33,8 %). Os resultados obtidos permitem-nos tipificar estas organizações como: de pequena dimensão, com um estabelecimento; uma longevidade superior a 20 anos; orientadas para o mercado local; empregando recursos humanos pouco qualificados ou não qualificados. Estas, estão inseridas em redes de compras em grupo. As decisões são tomadas com base em elementos contabilísticos, uma vez que é a única informação estruturada. Logo, como principal contributo, este estudo aponta para a necessidade de implementar sistemas de informação de gestão, com múltiplos indicadores de desempenho.

Palavras-chave: Sistemas de custeio, controlo de gestão, cooperativas de consumo, gestão do desempenho.

Classificações JEL: M41, L31

## **ABSTRACT**

Today's turbulence in the business requires that both profit and non-profit organizations use indicators that measure and report performance.

Considering that consumer's cooperatives, as non-profit organizations, have been the object of little research in Portugal, in this study our aim was to describe the key performance indicators used by them in order to contribute to a better understanding of the decision making process.

To achieve our goal we used a questionnaire with a check-list of multiple performance indicators. This questionnaire was applied to a sample of 160 consumer's cooperatives running. The total number of responses was 54 (33,8 %).

Results underline that most of consumer's cooperatives are small and local organizations with a single store. They have a have seniority of more than 20 years. Their workforce is poorly or unqualified. They operate in purchase networks. Their main source of information is financial accounting, being their information systems on of their weakness.

Thus, it appears to us that it is important to implement management information systems that are more effective, that will enable them to have access to the necessary performance indicators.

Key words: Cost systems, management control, consumer's cooperatives, performance management

JEL classifications: M41, L31

À minha avó e  
ao meu pai.

## **AGRADECIMENTOS**

Antes da apresentação do resultado deste longo processo de investigação que agora culmina, impõem-se os agradecimentos a algumas pessoas que através dos seus contributos ajudaram na concretização deste trabalho.

Ao Professor José Azevedo Rodrigues pelo apoio e orientação científica e nos úteis comentários ao trabalho.

Aos dirigentes das cooperativas de consumo que colaboraram no preenchimento do inquérito.

Aos vários colegas da Escola Superior de Ciências Empresarias do Instituto Politécnico de Setúbal, que se disponibilizaram com o seu apoio qualificado.

Porque os últimos são sempre os primeiros, um agradecimento muito especial à minha mãe pelo constante apoio dado deste sempre.

## ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	11
CAPITULO 1 - A CONTABILIDADE E OS SISTEMAS DE CONTROLO .....	16
1. A Informação para a Gestão .....	16
1.1 A Evolução da Contabilidade .....	16
1.2 A Contabilidade Geral, a Contabilidade de Gestão e a Contabilidade de Gestão Estratégica .....	18
1.3 A Contabilidade como factor competitivo. ....	23
1.4 A Informação e os utilizadores .....	24
1.5 Tecnologias de Informação e a gestão da informação .....	27
CAPITULO 2 - A CONTABILIDADE COMO SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO .....	30
2.1 Sistemas de Informação Contabilísticos .....	30
2.1.1 O Sistema de Informação e as suas componentes .....	30
2.2 A Contabilidade de Gestão como Sistema de Informação .....	34
2.3 Informação relevante para a tomada de decisão estratégica .....	39
2.4 Sistemas de Controlo de Gestão e os Sistemas de Informação para a Gestão .....	40
CAPITULO 3 – PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE CONTROLO DE GESTÃO .....	43
3.1 A visão dos Sistemas de Controlo de Gestão .....	43
3.2 Instrumentos de Pilotagem .....	49
3.2.1 O Orçamento .....	50
3.2.2 O <i>Tableau de Bord</i> .....	54
3.2.3 O <i>Balanced Scorecard</i> .....	58
3.2.4 <i>Tableau de Bord</i> e o <i>Balanced Scorecard</i> – Principais Diferenças .....	65
3.3 Sistemas de Custeio .....	66
3.3.1 <i>Activity Based Costing</i> (ABC) .....	67
3.4. O Controlo de Gestão nas Organizações sem fins lucrativos .....	73

CAPITULO 4 – CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR COOPERATIVO .....	79
4.1 O movimento Cooperativo .....	85
4.2 Princípios e valores cooperativos .....	87
4.3 Estrutura Sectorial.....	90
4.4 Cooperativas de Consumo.....	92
4.4.1 Caracterização das cooperativas de consumo.....	94
4.4.2 Estrutura Sectorial.....	97
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS COOPERATIVAS DE CONSUMO.....	107
5.1 Objectivos do inquérito .....	108
5.2 Caracterização das Cooperativas de Consumo .....	109
5.3 Contabilidade nas Cooperativas .....	115
5.4 A existência de <i>Tableau de Bord</i> e <i>Balanced Scorecard</i> .....	127
5.5 Variáveis relevantes para a definição da estratégia .....	135
CONCLUSÕES .....	141
BIBLIOGRAFIA .....	147
ANEXOS .....	153

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Funções do SI.....	42
Quadro 2 – Sistema de Avaliação de Desempenho.....	76
Quadro 3 – Evolução do número de Cooperativas em Portugal por Distrito. ....	91
Quadro 4 – Formatos da distribuição alimentar.....	93
Quadro 5 – Características da Gestão Cooperativa.....	98
Quadro 6 – Associativismo e medidas de Valor.....	105
Quadro 7 – Factores Competitividade e medidas de desempenho.....	106
Quadro 8 – Representação geográfica.....	110
Quadro 9 - Número de Trabalhadores.....	111
Quadro 10 - Tempo de Actividade.....	111
Quadro 11 - Número de Estabelecimentos por Cooperativa.....	112
Quadro 12 - Número de Concelhos em que estão presentes.....	112
Quadro 13 - Volume de Vendas em 2003.....	113
Quadro 14 - Cooperativas que vendem apenas a cooperantes.....	113
Quadro 15 - Relação entre o Tempo de Actividade e as Vendas apenas a cooperantes.....	114
Quadro 16 - Cooperativas inseridas numa Central de Compras.....	115
Quadro 17 - Cooperativas que executam a Contabilidade nas suas instalações.....	116
Quadro 18 - Periodicidade de acompanhamento da Contabilidade.....	116
Quadro 19 - Cooperativas que elaboram informação do tipo contabilístico, financeiro e de gestão.....	117
Quadro 20 - Cooperativas com Sistema de Contabilidade Analítica.....	117
Quadro 21 - Associação entre a implementação de um sistema de Contabilidade Analítica e o Número de trabalhadores.....	118
Quadro 22 - O sistema de Contabilidade Analítica reclassifica.....	119
Quadro 23 - O sistema de Contabilidade Analítica apura valores.....	119
Quadro 24 - Periodicidade de análise da informação da Contabilidade Analítica.....	120
Quadro 25 - Cooperativas que consideram a informação da Contabilidade Analítica útil para a tomada de decisão.....	120
Quadro 26 - A importância atribuída à Contabilidade para tarefas de gestão.....	120
Quadro 27 - Motivos para recorrem pouco ou nada à informação contabilística.....	121
Quadro 28 - Cooperativas que apuram custos por actividades.....	122
Quadro 29 - Cooperativas que elaboram Orçamentos.....	122

Quadro 30 – Relação entre a elaboração de Orçamentos e o N° de Estabelecimentos.....	123
Quadro 31 - Periodicidade do Orçamento .....	124
Quadro 32 - Tipo de Orçamentos que as cooperativas elaboram.....	124
Quadro 33 - Relação entre o volume de vendas e a elaboração de Orçamentos.....	124
Quadro 34 - Relação entre o Tempo de Actividade e a elaboração de orçamentos.....	125
Quadro 35 - Associação entre a existência de um sistema de Contabilidade Analítica e a elaboração de orçamentos .....	126
Quadro 36 - Cooperativas que calculam desvios .....	127
Quadro 37 - As medidas correctivas constam de documento escrito.....	127
Quadro 38 - Cooperativas com <i>Tableau de Bord</i> .....	128
Quadro 39 – Tipo de <i>Tableau de Bord</i> .....	128
Quadro 40 – Tipo de indicadores no <i>Tableau de Bord</i> .....	128
Quadro 41 - Cooperativas com <i>Balanced Scorecard</i> .....	129
Quadro 42 – Tipo de <i>Balanced Scorecard</i> .....	129
Quadro 43 – Tipo de indicadores no <i>Balanced Scorecard</i> .....	129
Quadro 44 – Cooperativas que definem metas para os indicadores.....	130
Quadro 45 – Cooperativas que Comparam os resultados obtidos com as metas .....	130
Quadro 46 - Característica da cooperativa.....	136
Quadro 47 - Cooperativas com Modelo de avaliação de desempenho.....	136
Quadro 48 - Como avaliam seus os colaboradores .....	136
Quadro 49 – A importância para a definição da estratégia da cooperativa .....	137
Quadro 50 - Opinião das cooperativas sobre os princípios cooperativos actuais .....	139
Quadro 51 - Classificação das cooperativas face à sua concorrência .....	139

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura e Metodologia .....	15
Figura 2 – Contabilidade Analítica Multidimensional .....	21
Figura 3 – Estrutura da Contabilidade de Gestão Estratégica.....	22
Figura 4 – Diagnóstico através da Contabilidade Estratégica .....	24
Figura 5 – Modelo dos <i>Stakeholders</i> .....	25
Figura 6 – Gestão da Informação .....	32
Figura 7 – A Contabilidade como Sistema de Informação .....	36
Figura 8 – Cadeia de Valor .....	37
Figura 9 – O novo papel do sistema de informação na organização .....	41
Figura 10 – O Paradigma da Gestão de Anthony .....	45
Figura 11 – Ferramentas do Controlo de Gestão .....	47
Figura 12 – Ferramentas do Controlo de Gestão .....	49
Figura 13 – Fases para elaboração dos orçamentos .....	51
Figura 14 – A informação no Controlo Orçamental.....	53
Figura 15 – Os Tableaux de Bord em cascata.....	55
Figura 16 - As componentes do Balanced Scorecard.....	61
Figura 17 – As Relações de Causa-Efeito em diferentes organizações.....	64
Figura 18 – Razões para adopção do ABC .....	70
Figura 19 - Análise das Actividades.....	71
Figura 20 - Sistema de Gestão e de Custo baseado nas Actividades .....	73
Figura 21 - Cooperativas constituídas em Portugal entre 1955 e 1997.....	86
Figura 22 - Cooperativas existentes em Portugal.....	86
Figura 23 – O sector cooperativo por importância de ramos em 2003 .....	90
Figura 24 – Teoria gestionária .....	100
Figura 25 - Forma de Liderança nas Cooperativas .....	102
Figura 26 - Indicadores utilizados pelas cooperativas.....	131
Figura 27 - Indicadores seleccionados pelas cooperativas com <i>Tableau de Bord</i> .....	132
Figura 28 - Indicadores seleccionados pelas cooperativas com <i>Balanced Scorecard</i> .....	133
Figura 29 - Indicadores mais seleccionados pelas cooperativas .....	145

## INTRODUÇÃO

A globalização económica e a crescente competitividade a que as organizações estão sujeitas produziram profundas transformações na concepção dos sistemas de informação contabilísticos. Na procura de reduzir a crescente incerteza que caracteriza o funcionamento das economias surge a necessidade de conhecer os factores críticos para a tomada de decisão e dos quais a informação contabilística é um elemento chave.

A competição nos mercados de bens e serviços e os crescentes avanços tecnológicos que caracterizam a nossa Sociedade, com a presença de consumidores que procuram produtos de qualidade, com funções amplas e de baixo preço, implica que as organizações adoptem estratégias proactivas para permanecerem competitivas o que implica o domínio da informação enquanto factor crítico de sucesso.

No passado, as organizações não se consideravam vulneráveis, adoptando estratégias globais baseadas nas suas posições face ao mercado. Contudo, com as mudanças constantes do meio envolvente, a concorrência aumentou, os preços e as margens diminuíram, e tornou-se fulcral para as organizações a melhoria da produtividade e o controlo dos custos.

A crescente abertura dos mercados mundiais implicou uma intensificação da concorrência que se reflectiu em alguns sectores de actividade. A competição deixou de ser local para passar a ser global. Os consumidores tornaram-se mais exigentes em termos de qualidade, rapidez de entrega, preços, devido ao aumento da concorrência e à alteração dos hábitos de consumo.

É neste contexto que se desenvolve a nova informação direccionada para a satisfação das necessidades de análise competitiva, avaliando a estratégia delineada pela organização e a sua cadeia de valor.

A Contabilidade enquanto sistema de informação para a gestão procura desenvolver o planeamento e controlo das actividades e dos recursos bem como a medição do desempenho face ao novo paradigma competitivo às regras de sobrevivência num mundo globalizado.

A globalização dos mercados, com a conseqüente intensificação da concorrência e o crescente nível de exigência relativamente a produtos e serviços, levam a acreditar que, todos os aspectos da vida da organização irão influenciar o seu posicionamento competitivo, nomeadamente a eficácia dos seus Sistemas de Informação.

Esta situação pressiona a organização a gerar valor através de uma eficiente utilização dos recursos, levando os sistemas contabilísticos a assumir um papel auxiliar da função gestão ao nível estratégico. A Contabilidade organizacional virada para o interior, conferindo a primazia à pró-actividade das pessoas e às sinergias que fluem entre grupos, conduz ao estudo da cadeia de valor e de instrumentos ligados aos processos internos como o Custeio Baseado nas Actividades. Desta forma compreende-se a crescente importância e visibilidade da Contabilidade de Gestão nos currículos académicos e nas revistas científicas da área do *Management*.

O meio envolvente em constante mutação, ao gerar maiores níveis de incerteza, aumenta a complexidade da gestão das organizações. Por isso, os gestores necessitam de medir o desempenho das organizações com base na estratégia adoptada recorrendo a diversas perspectivas de análise capazes de dar conta da diversidade dos fenómenos organizacionais.

No actual contexto as organizações têm que ser capazes de se modificarem para se adaptarem às mudanças do meio envolvente, para sobreviver, combinando as suas capacidades com as exigências do mercado. As mudanças organizacionais, como consequência das mutações ocorridas no meio envolvente conduzem a que as organizações desenvolvam a capacidade de auto-aprendizagem transformando-se em *learning organization* (a organização que aprende).

Este novo quadro de acção organizacional arrasta consigo a necessidade de controlo, com o objectivo de manter ou melhorar a posição competitiva quer estejamos perante uma estratégia defensiva de sobrevivência quer estejamos perante uma estratégia ofensiva de dominação.

Steven Kerr (1975) chama à atenção para o facto de muitos sistemas de avaliação do desempenho organizacional premiar comportamentos não desejados. Passadas quase três décadas, continuamos a constatar tal entropia pelo que é importante desenvolver sistemas de avaliação de desempenho capazes de cumprir a sua função organizacional e evitar os riscos associados a tais comportamentos.

Enquanto sistema de avaliação do desempenho organizacional, o controlo de gestão pode representar um papel relevante na melhoria de uma organização ao estimular a reflexão estratégica e a aprendizagem organizacional.

Para Watkins (1967 cit in Book 1993:31) o desafio do sector cooperativo não é a sua preservação, mas “a aplicação dos princípios cooperativos fundamentais de forma

apropriada às condições contemporâneas”. Esta afirmação é mais válida do que nunca, já que a capacidade de gerir influencia decisivamente o futuro.

Os mecanismos de controlo de gestão aplicados a este sector surgem, por isso, com uma redobrada importância e complexidade já que devem articular os objectivos económico-financeiros com a aplicação dos princípios cooperativos advogados por Watkins (1967). Tendo em conta os pressupostos enunciados, esta investigação tem por objectivo geral caracterizar as práticas de Controlo de Gestão nas cooperativas do ramo de consumo em Portugal.

Para a concretização deste objectivo geral, surge a necessidade de caracterizar o sector o qual apresenta características específicas, tal como determinar as variáveis chave no funcionamento destas organizações.

Assim, os objectivos específicos da presente dissertação assentam em cinco pontos:

- 1) analisar a evolução histórica da Contabilidade bem como as suas tendências de desenvolvimento – a estratégia no centro da Contabilidade de Gestão;
- 2) realçar o papel da Contabilidade como subsistema de informação face aos novos paradigmas da gestão;
- 3) focalizar o Controlo de Gestão como instrumento de avaliação de desempenho crucial para a implementação da estratégia organizacional;
- 4) caracterizar o sector cooperativo português, em particular o ramo do consumo;
- 5) caracterizar as práticas de Controlo de Gestão neste ramo do sector cooperativo.

Assim, propomo-nos com esta dissertação, caracterizar e discutir o percurso da Contabilidade desde a Contabilidade Financeira até à Contabilidade de Gestão Estratégica, ferramenta essencial à boa gestão organizacional fazendo apelo às condicionantes do meio envolvente que justificam esta transição e a evolução tecnológica ao disponibilizar novas ferramentas de gestão.

A escolha de um ramo do sector cooperativo, deve-se ao facto de ser um sector com insuficiente investigação, particularmente em Portugal, podendo contribuir para o aumento da eficiência e da competitividade destas organizações no desenvolvimento dos seus sistemas de informação e das suas práticas de controlo de gestão.

Para a concretização dos objectivos propostos foi utilizada uma estratégia metodológica baseada na análise bibliográfica, na análise de dados estatísticos oficiais e num inquérito por questionário.

A recolha, selecção e análise de bibliografia, teve como finalidade a avaliação do “estado da arte” no âmbito da Contabilidade e do Controlo de Gestão. A revisão

realizada permitiu identificar diversos contributos para o aprofundamento dos conhecimentos teóricos, conceitos e modelos, relativamente a diferentes instrumentos de Controlo de Gestão e caracterizar a evolução ocorrida na Contabilidade.

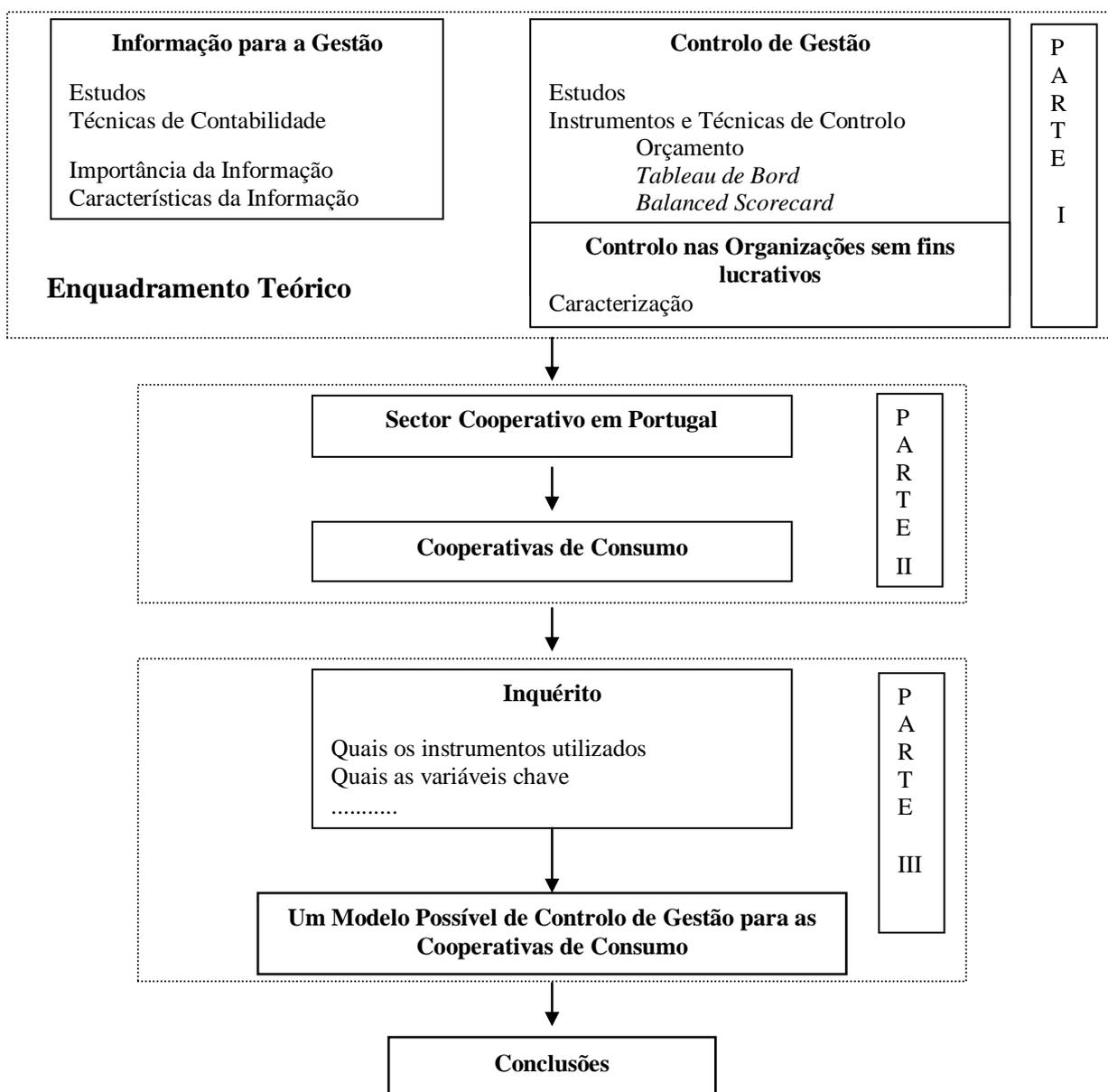
Com base no tratamento de dados obtidos em estudos sectoriais e em dados estatísticos do Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP), procurou-se, enquadrar e caracterizar o sector cooperativo, particularmente o ramo de consumo, em várias dimensões, designadamente, a associativa, a económica e a organizacional.

Procedeu-se, ainda, à elaboração e envio dum inquérito postal às cooperativas de consumo activas em Portugal, cujas respostas permitissem caracterizar as práticas de controlo de gestão destas organizações.

Após a recolha dos inquéritos e de ter sido efectuado o tratamento, análise e interpretação dos dados obtidos, através de técnicas estatísticas suportadas no *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), procurou-se elaborar um modelo de Controlo de Gestão adequado às cooperativas de consumo, correspondendo, assim, ao objectivo geral da dissertação.

Apresenta-se na figura 1, de forma esquemática, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho.

**Figura 1 - Estrutura e Metodologia**



## CAPITULO 1 - A CONTABILIDADE E OS SISTEMAS DE CONTROLO

### 1. A Informação para a Gestão

#### 1.1 A Evolução da Contabilidade

A história da Contabilidade acompanha o desenvolvimento da Sociedade sendo um produto da sua envolvente. A Contabilidade está também associada ao crescimento do comércio, sendo um meio para os comerciantes conhecerem o seu património, os seus lucros ou prejuízos – a sua variação – reflectindo uma preocupação com a propriedade e a riqueza.

Foi em Itália, no século XIII, que a Contabilidade sofreu os seus primeiros avanços surgindo como uma resposta à importância crescente das trocas comerciais. Com o fortalecimento do desenvolvimento comercial destaca-se no século XV, a obra *Summa de Aritmética Geometria, Proportio e Proportionalita* de Frei Luca Pacioli (1494) que revolucionou a técnica contabilística com a partida dobrada.

Com a revolução industrial em Inglaterra, verificou-se uma crescente necessidade de informação, por forma a apurar os custos dos produtos. Até aí a Contabilidade disponibilizava apenas informação sobre factos passados, o que implicava a tomada de decisão por intuição, tendo como referência informações históricas.

Embora a preocupação com os custos se tenha iniciado em Inglaterra, foi em França, no século XIX, que a Contabilidade de Custos obteve maiores progressos. Já no final do século XIX, também os Estados Unidos da América, uma potência industrial, se destacaram no desenvolvimento da Contabilidade.

Assim, inicialmente, o objectivo da Contabilidade era o registo da informação passada. Actualmente é o de disponibilizar informação para a tomada de decisão actuando na gestão presente e futura das organizações.

A Contabilidade pode ser definida em sentido restrito ou em sentido lato. Em sentido restrito, ela corresponde à escrituração, ou seja à técnica de registo e de representação de todas as transformações sofridas pelo património de qualquer entidade económica durante o exercício da sua actividade, de modo a saber em qualquer momento a sua composição e o seu valor. A Contabilidade em sentido lato é a ciência dos processos descritivo-quantitativos utilizados na análise, registo, interpretação e controlo dos factos de gestão, visando “quantificar” tudo o que ocorre numa unidade económica,

fornecendo, simultaneamente, dados para a tomada de decisões da gestão (Borges et al., 2002).

O exposto demonstra que a Contabilidade, tem procurado ao longo dos tempos, satisfazer as crescentes necessidades de Informação solicitadas por diferentes utentes, evoluindo nos seus objectivos.

A globalização da economia e o desenvolvimento científico e tecnológico sem precedentes, que se registou no final do século XX, associado ao aumento das expectativas na qualidade e funcionalidade dos produtos e serviços, é o contexto em que têm vindo a desenvolver-se as novas tendências na Contabilidade.

O desenvolvimento económico e tecnológico transformou a Contabilidade num instrumento eficiente de Gestão. A Contabilidade deixa de ser entendida apenas como a simples recolha e interpretação de dados históricos, passando a desempenhar um papel de apoio estratégico, na Gestão previsional, na fixação de objectivos e na definição de planos de acção alternativos a adoptar, procedendo-se em análise posterior ao respectivo controlo.

A complexidade e relevância que hoje assumem as decisões da gestão, em que se procura gerar proveitos, optimizando a utilização de bens escassos (meios humanos, financeiros, materiais e tecnológicos) em tempo útil tornam a Contabilidade mais indispensável do que nunca.

Estas questões colocam novos desafios à Contabilidade, pois o modelo contabilístico transforma-se, cada vez mais, num sistema aberto que, sendo constantemente alimentado pela realidade económica, vai influenciar, pela via da informação por si gerada, as dinâmicas económicas e sociais.

Num ambiente de constante turbulência, os sistemas de informação contabilísticos tradicionais não são adequados aos desafios que as organizações enfrentam, em virtude de assentarem preferencialmente no relato das consequências das decisões dos gestores o que os torna limitados para o apoio à tomada de decisão.

Distante dos objectivos puramente descritivos, impõe-se que a Contabilidade assuma o seu papel de auxiliar estratégico conforme Horngren, Bhimani e Foster (1999, cit in Franco, 2001:357) indiciam na listagem das funções do sistema contabilístico:

- “a) a formulação de estratégias globais e planos a longo prazo;
- b) a tomada de decisões sobre a utilização dos recursos com ênfase nos produtos, clientes e preços;
- c) o planeamento e controlo dos custos das operações e das actividades;

- d) a medição do desempenho e avaliação das responsabilidades;
- e) o cumprimento de exigências legais externas.”

Neste contexto, cada função possui as suas especificidades, podendo justificar a existência de vários sistemas de apuramento de custos (Kaplan, 1989). Assim, a Contabilidade, tem múltiplas funções sendo um instrumento privilegiado para auxiliar o Controlo de Gestão, ao recolher, processar e disponibilizar informação resultando da actividade da organização.

Actualmente, um dos principais desafios da Contabilidade é o fornecimento à Gestão do máximo de informações relativamente às vantagens competitivas ou factores críticos de sucesso das organizações.

A Contabilidade não satisfazia, todas as necessidades de informação dos gestores, dado que a sua informação é de natureza quantitativa e os gestores decidem, frequentemente, com base em informação qualitativa. Sendo, a informação contabilística tradicionalmente bastante limitada, a evolução tecnológica, através dos Sistemas de Informação, veio permitir melhorar esta situação.

Este novo quadro veio permitir o desenvolvimento da Contabilidade Analítica ou de Gestão permitindo a análise e avaliação das decisões tomadas, assim como apoiar as decisões futuras e ainda ter a informação adequada em tempo oportuno, por forma a alcançar mais facilmente os objectivos definidos, constituindo um factor chave de diferenciação e êxito da organização.

## **1.2 A Contabilidade Geral, a Contabilidade de Gestão e a Contabilidade de Gestão Estratégica**

A Contabilidade Geral, como subsistema de informação, tem um papel fulcral ao proporcionar a informação de natureza financeira ou externa útil e de forma oportuna, permitindo a comparabilidade da informação de acordo com as características da informação financeira enunciada no Plano Oficial de Contabilidade (POC): comparabilidade, relevância e fiabilidade.

Todavia, é de salientar que é o conjunto de normas, padrões e critérios que integram a estrutura conceptual da Contabilidade, assente nos Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites (PCGA), que constitui o padrão de exigência em termos de qualidade da informação financeira, definindo a estrutura conceptual da ligação entre quem produz a informação contabilística e os seus destinatários.

A impossibilidade da Contabilidade Financeira proporcionar informação relativa às diferentes áreas funcionais das organizações revela, por si só, carências nas práticas de planificação, controlo e tomada de decisão pelos gestores. A incapacidade de resposta da Contabilidade Financeira é colmatada pela Contabilidade Analítica ou de Gestão ao ter como objectivo a valorização dos processos internos visando o apuramento do resultado por função, actividade ou produto.

Com efeito, a Contabilidade Financeira só evidencia o que se fez e o que existe, não fornecendo informação sobre as melhorias que poderão ser realizadas e como se processa a criação ou a formação de valor no seio da organização. Tal como refere Caiado (2002:47) ela é “insuficiente para dar resposta às necessidades de informação para a gestão”, dado que se trata de “uma contabilidade do passado, cujas informações têm falta de actualidade e estão submetidas a normas rígidas” tendo como “objecto o controlo das relações com terceiros, a revelação das variações patrimoniais e o apuramento do resultado global.”

A Contabilidade privilegia o relato das decisões dos gestores. Embora favoreça o relato de acontecimentos passados – gestão retrospectiva – provoca a distorção, dessa informação, dado que alguns custos não corresponde à verdadeira causa ou factor da empresa que esteve na base do consumo do recurso (Jordan et al, 2002).

Neste contexto, existe necessidade de uma Contabilidade direccionada para o interior e não para o exterior das organizações. Esta Contabilidade Interna é denominada por Contabilidade Analítica ou Contabilidade de Gestão.

As organizações que buscam o sucesso e o crescimento sustentado a médio e longo prazo terão obrigatoriamente que dar atenção ao planeamento estratégico articulando os seus recursos internos e a sua actuação na envolvente com a missão e objectivos definidos e com as diversas entidades intervenientes na actividade.

O sistema de Contabilidade Analítica ou de Gestão mede e avalia a eficácia e a eficiência operacional dos factores de produção por funções, secções e postos de trabalho. Contudo, a Contabilidade Analítica ou de Gestão não se deve remeter apenas à determinação do custo do produto, na medida em que cada vez mais se constata que os maiores custos das organizações se verificam fora da área da produção” (Almeida, 1997).

O objectivo da Contabilidade de Gestão é “ (...) controlar os custos e a produção para que a gestão possa identificar as áreas problemáticas e adopte acções correctoras”

(AECA, 1996 a:101), dado que é “um sistema de medida de diferentes grandezas da empresa, facilitando a tomada de decisões e o controlo de gestão” (Caiado, 2002:49).

Em suma, a Contabilidade de Gestão é um ramo da Contabilidade que tem como objectivo registar, medir e valorizar os processos internos, bem como, a sua racionalização e controlo, por forma a fornecer à organização informação relevante para a tomada de decisão.

É de salientar que a Contabilidade de Gestão “não se rege por princípios tão rigorosos como a Contabilidade Financeira, mas por normas geralmente aceites que tratam a informação global ou fragmentada dos diferentes objectos de custo e permitem analisar e tomar decisões estabelecendo um controlo preventivo e correctivo” (Feliu, 1990 cit in Alvarez 1996:185).

Como preconiza Ripoll Feliu, a gestão racional dos recursos da empresa deve alicerçar-se na informação útil e relevante, na formação, na tecnologia e na arquitectura dos processos internos.

Johnson e Kaplan (1987) questionam a capacidade dos actuais sistemas de Contabilidade de Gestão em fornecer a informação necessária à tomada de decisão em mercados em crescente concorrência.

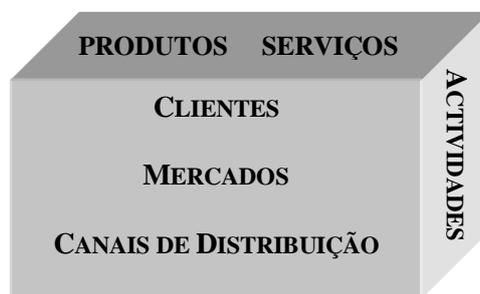
A Sociedade dos nossos dias exige informação actual, real e centrada nos objectivos estratégicos definidos pelas organizações. Segundo Emma Taliani, “a Contabilidade de Gestão deve implantar o método de controlo mais adequado que torne a empresa mais competitiva, uma vez que os mecanismos de controlo actuais vão gozar de uma maior flexibilidade, favorecendo em grande medida o processo de redução de custos de forma a aumentar a competitividade” (1991 cit in Alvarez, 1996:39).

A Contabilidade de Gestão como instrumento eficaz na obtenção de informação relevante para a tomada de decisão é decisiva para o Controlo de Gestão. Contudo, a eficácia da Contabilidade de Gestão como instrumento de controlo implica a observância da estrutura organizacional e a necessária coerência com o meio envolvente e com a estratégia delineada pela organização. De facto, “a Contabilidade de Gestão de uma empresa deve ser desenhada de acordo com as características da mesma e, especialmente, em função da estrutura de controlo de que se necessite” (Salas, 1995 cit in Alvarez 1996:158).

Para Jordan et al (2002), a tendência da informação contabilística é para uma perspectiva multidimensional, ao atribuir valores a diversos segmentos (produtos, clientes, mercados, estrutura organizacional) de modo a analisar a informação tendo por

base as várias “faces do cubo”. Assim, permite medir o valor gerado para a empresa pelos diferentes segmentos.

**Figura 2 – Contabilidade Analítica Multidimensional**



**Fonte:** Adaptado de Jordan et al (2002)

As limitações da Contabilidade de Gestão resultam em parte das novas realidades dos negócios já que se parte do pressuposto que “a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável num sector de actividade, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa contra as forças que determinam a concorrência no sector” (Porter, 1985:1).

Com este novo paradigma competitivo, a Contabilidade de Gestão torna-se insuficiente para satisfazer as necessidades dos gestores na definição da sua acção estratégica dada a complexidade das relações entre organizações e o seu meio envolvente. Para responder a esta crescente complexidade e competitividade das organizações assiste-se ao aparecimento da Contabilidade de Gestão Estratégica.

Sabendo que “a competitividade da empresa é a arte de triunfar num ambiente altamente competitivo; [ao] criar vantagens competitivas sustentadas em relação aos seus rivais e, conseqüentemente, gerar lucros e crescer mais. (...) [Assim] A competitividade implica ser capaz de ganhar a batalha no mercado, quer dizer, conquistar mais clientes do que os concorrentes e, inclusivamente, arrebatar-lhes a sua própria clientela, oferecendo-lhes um maior valor” (Álvarez, 1996a:649 - 650).

A informação sobre os clientes, disponibilizada e interpretada pela Contabilidade de Gestão Estratégica, foca o grau de satisfação dos clientes nos produtos/serviços, contribuindo para o aumento do valor gerado e para a diminuição dos custos correspondentes.

Simmonds (1981:26) definiu Contabilidade de Gestão Estratégica como “a previsão e análise dos dados da Contabilidade de Gestão referentes a uma empresa e os seus meios concorrentes para os usar no desenvolvimento e continuidade da estratégia empresarial,

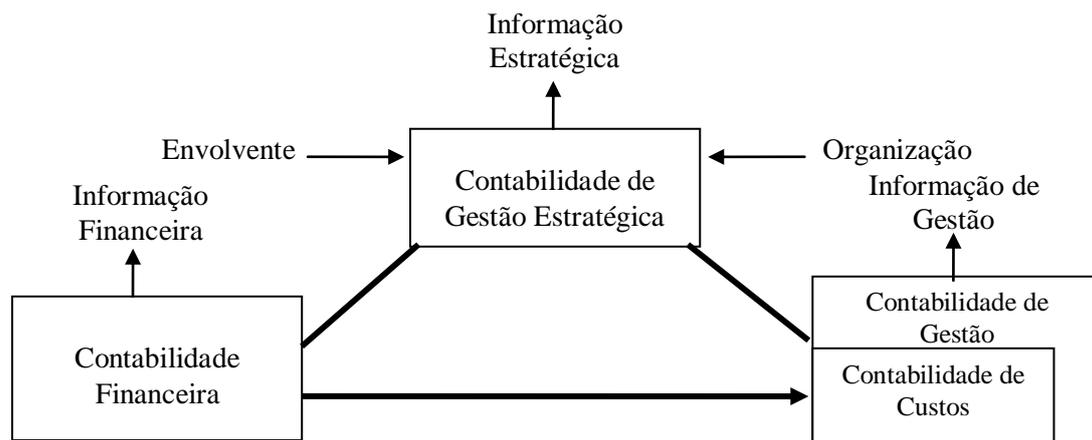
particularmente os relativos a níveis e tendências dos custos e preços reais, volumes, quotas de mercado, *cash flow* e recursos utilizados”.

Segundo Bromwich (1990:28), a Contabilidade de Gestão Estratégica é “a previsão e a análise da informação financeira do mercado da empresa, a estrutura de custos e dos custos dos concorrentes e a monitorização das estratégias da empresa e dos seus concorrentes nesses mercados”.

Em ambas as definições é realçada a importância do meio envolvente, com destaque para os concorrentes, e da comparação da informação interna com a informação externa como forma de avaliar a evolução do desempenho organizacional bem como a emergência de eventuais novas oportunidades de negócio.

Assim, a Contabilidade de Gestão Estratégica está ligada à visão estratégica da organização, às decisões operacionais e de gestão, coordenando todos os esforços da organização quando integrada numa determinada envolvente.

**Figura 3 – Estrutura da Contabilidade de Gestão Estratégica**



**Fonte:** Adaptado de López e Ibarra (1996).

Em suma, podemos distinguir os diferentes ramos da Contabilidade:

- ◆ A Contabilidade Financeira fornece fundamentalmente informação para terceiros;
- ◆ A Contabilidade de Custos é um subsistema da Contabilidade de Gestão;
- ◆ A Contabilidade de Gestão fornece informação interna, de suporte à tomada de decisão;
- ◆ A Contabilidade de Gestão Estratégica é o vértice superior da Contabilidade, que utiliza informação da Contabilidade Financeira e da Contabilidade de Gestão;

### **1.3 A Contabilidade como factor competitivo.**

Para a melhoria da competitividade empresarial, a organização deve ser flexível e adaptar-se rapidamente às mudanças do meio envolvente, adaptando os produtos/serviços às necessidades do mercado, com a criação de uma estrutura de custos adequada às mudanças, assumindo relevância o desempenho da Contabilidade.

Sendo a informação um recurso estratégico numa organização, capaz de contribuir para reduzir a incerteza, a informação obtida pela Contabilidade deve ser útil para gerir a incerteza e promover a competitividade da organização.

A dimensão estratégica da informação contabilística resulta de ter “um elevado valor para os gestores na medida em que lhes transmite o resultado efectivo das suas operações, com elevado grau de fiabilidade e verificabilidade” (Martins, 2001:120).

Independentemente da natureza da organização, com ou sem fins lucrativos, os seus recursos devem ser geridos e os gestores de topo obrigados a prestar contas da sua acção. É neste contexto que a Contabilidade surge como “um instrumento indispensável numa sociedade moderna que se pretende de rigor e de conhecimento” (Borges et al, 2002:60).

As organizações necessitam de informação em momentos e circunstâncias distintas por forma a alcançar os diferentes objectivos, razão pelo qual existem diferentes ramos na contabilidade em função dos objectivos que se pretendem.

A implementação de um sistema adequado de Contabilidade centrado nas vantagens competitivas acrescenta valor para uma organização, ao permitir conhecê-la adequadamente e em simultâneo sustentar ou aumentar o seu nível competitivo. Do ponto de vista estratégico permite criar barreiras contra a concorrência ou identificar pontos fracos no sector de actividade.

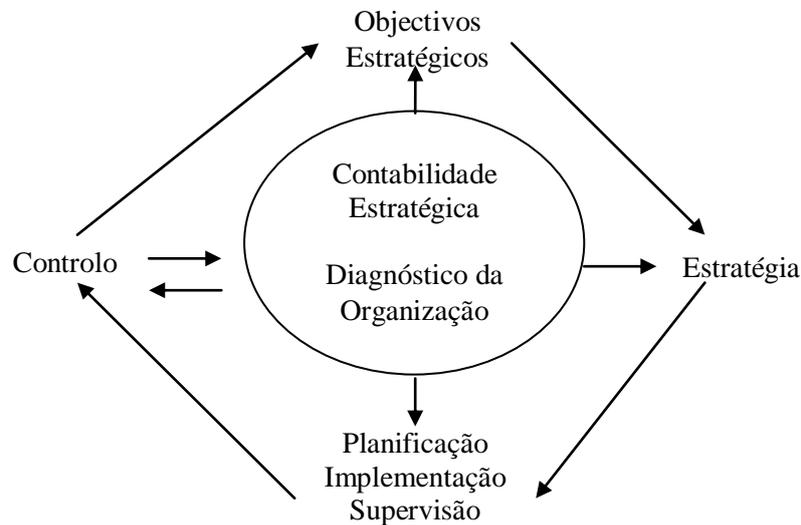
Assim, o principal factor de crescimento ou mesmo de sobrevivência é a definição do negócio de modo a estar menos vulnerável à concorrência. O relacionamento com os clientes, a diferenciação dos produtos, o marketing, os meios tecnológicos são algumas das formas de delimitação do negócio. A organização deverá ser capaz de proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor a um menor custo, ou ambos.

A vantagem ou desvantagem competitiva de uma organização resulta do desempenho das actividades pelo que a eficácia é uma componente imprescindível para a sua gestão.

Com a crescente competitividade dos mercados de bens e serviços as organizações necessitam de criar valor através de uma gestão eficaz dos recursos, eliminando as

actividades que não geram valor. Neste contexto, a Contabilidade desempenha um papel importante ao acompanhar e relatar os ganhos ou perdas de valor assumindo a sua relevância como factor competitivo (Borges et al, 2002).

**Figura 4 – Diagnóstico através da Contabilidade Estratégica**



**Fonte:** Adaptado de López e Ibarra (1996).

A gestão do valor tem como objectivo promover a competitividade da organização acrescentando valor ao produto/serviço para o cliente. Para tal, é necessário garantir a sua satisfação, sendo fundamental dispor de informação relevante sobre as necessidades ou expectativas dos consumidores dos produtos/serviços e analisar as informações disponíveis para definir as estratégias adequadas para aumentar ou fidelizar os clientes.

#### **1.4 A Informação e os utilizadores**

Uma organização, para alcançar os seus objectivos necessita de desenvolver as suas actividades com o contributo de distintas entidades: clientes, fornecedores, trabalhadores e de uma forma generalizada com a comunidade envolvente. Este conjunto de entidades podemos designar de *stakeholders*.

O objectivo primordial da informação de cariz financeiro é o de fornecer aos *stakeholders* a posição financeira, o desempenho económico, bem como as modificações ocorridas na situação patrimonial e financeira das organizações num dado período contabilístico.

Neste quadro a Contabilidade tem como desafio encontrar a melhor forma de satisfazer as necessidades dos *stakeholders* que, sendo diferentes, visam todos eles a tomada de decisão. O valor da informação contabilística no quadro da tomada de decisão está relacionado com o seu grau de utilidade para os *stakeholders*.

Compete à Contabilidade, através dos dados disponíveis, efectuar as associações possíveis para satisfazer as necessidades de informação dos gestores no processo de definição e pilotagem da estratégia organizacional.

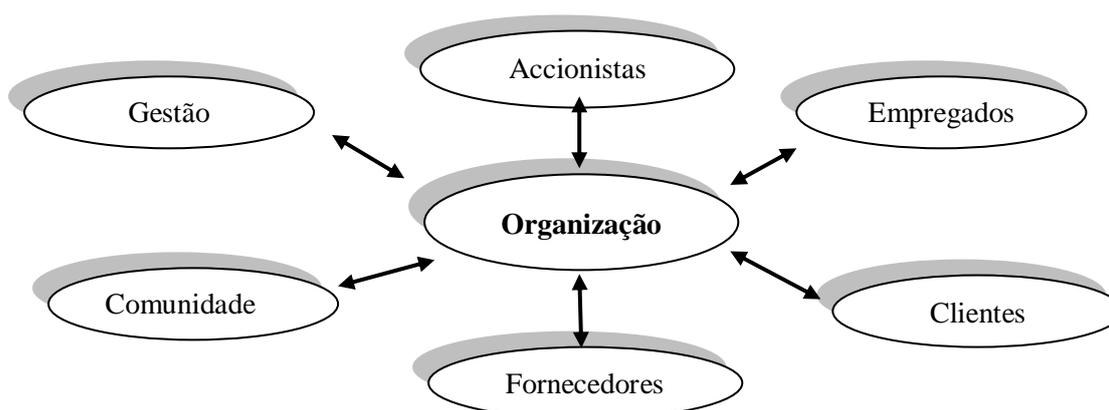
A informação transmite o conhecimento necessário e indispensável para a tomada de decisão pelo homem seja a sua finalidade lucrativa ou não lucrativa (Martins, 2001).

A Contabilidade permite, assim, disponibilizar distintos tipos de informação, de modo a satisfazer as necessidades dos utentes internos (Contabilidade de Gestão) e externos (Contabilidade Financeira).

Por utentes internos entendam-se os proprietários (accionistas), trabalhadores, gestores; por externos entendam-se os clientes, fornecedores, investidores, Estado, instituições financeiras, organizações representativas, comunidade entre outros.

As informações obtidas através dos sistemas de controlo são de extrema importância para os diferentes utentes, dado que permitem acompanhar, analisar e avaliar as actividades desenvolvidas nas diferentes ópticas dos actores no processo de gestão. Ou seja, os *stakeholders* utilizam a informação de forma distinta, de acordo com as suas necessidades, exigindo contudo que a informação seja credível e fiável.

**Figura 5 – Modelo dos Stakeholders**



**Fonte:** Adaptado de Freeman (2000).

A perspectiva dos *Stakeholders* sugere que as organizações estejam ao serviço da Sociedade, o que potencializa uma sensibilização da gestão no que respeita à

responsabilidade da organização perante todas as partes por si afectadas (Freeman, 2000).

Os *Stakeholders* são de extrema importância para a sobrevivência de qualquer organização. Para uma organização se tornar competitiva tem de ser capaz de conciliar os interesses de todos os intervenientes. A não satisfação dos objectivos destas entidades pode colocar em perigo o futuro da organização.

Actualmente, as organizações incluem nas suas actividades estratégicas a noção de Responsabilidade Social, dado reconhecerem que para além da qualidade e preço dos produtos/serviços, a qualidade das relações com os *stakeholders* e com o meio envolvente também acrescentam valor. Isto porque, ao adicionar às suas competências básicas condutas éticas e socialmente responsáveis, as organizações adquirem o respeito das pessoas (incluindo colaboradores) e comunidades abrangidas pela sua actividade e a preferência dos consumidores.

Desde modo, uma organização socialmente responsável contempla as dimensões económica, legal, ética e filantrópica, existindo em determinadas situações dimensões sobrepostas.

Kaplan e Norton (1996b:134) referem que “para que os trabalhadores sejam eficazes no ambiente competitivo actual, necessitam de excelente informação – sobre os clientes, sobre os processos internos e sobre as consequências financeiras das suas decisões”.

Conforme já salientado, a Contabilidade tem ao longo da sua história respondido às diferentes necessidades de informação, quer externa quer interna. No entanto, a sua capacidade de resposta aumentou incomparavelmente com os avanços tecnológicos destas últimas décadas, tendo-se assistido à transição de uma situação de carência para outra de excesso de informação. Mais importante que ter informação, é ter a informação adequada maximizando assim a sua utilidade.

Como refere Franco (2001:357), a Contabilidade permite “fornecer informação interna para os gestores sobre o consumo de recursos na cadeia de valor, o planeamento e estratégia, (...), controlo e tomada de decisões organizacionais, mas também informação financeira obrigatória para utilizadores externos(...)”.

É por isso que a Contabilidade não se pode limitar a recordar o passado e a conhecer o presente já que é necessário prever o futuro, planear a actividade, estabelecer objectivos. Neste contexto, a Contabilidade mede as consequências económico-financeiras das decisões cujas medidas e conhecimento dos seus estados tem valor para os utilizadores.

Na óptica dos utilizadores internos é de extrema importância que o desenho da Contabilidade Analítica esteja vinculado à estratégia definida, à estrutura organizacional e a quem se destina, não sendo suficiente para o seu êxito, o rigor e capacidade técnica que nos propõe ou eventualmente a sua imposição legal, não devendo ser vista como um elemento de automatismo e mecanização, quando o objectivo é ter um processo de informação e diferenciação.

Embora a informação contabilística não permita satisfazer integralmente as necessidades dos gestores, porque é fundamentalmente informação de natureza financeira, constitui um indiscutível elemento agregador de uma organização, pelas razões já expostas.

A Contabilidade de Gestão disponibiliza informação aos diferentes interessados na gestão e os resultados da organização, aos utentes externos através da Contabilidade Financeira e aos utentes internos interessados no impacto das suas decisões.

### **1.5 Tecnologias de Informação e a gestão da informação**

O desenvolvimento tecnológico acelerado implicou novos métodos e processos de negócio levando ao reposicionamento competitivo das organizações. É o caso do comércio que sofreu um elevado crescimento com as potencialidades das tecnologias de informação e de comunicação *e-commerce* e *e-business*.

Com a emergência de novas Tecnologias de Informação (TI) e a globalização dos mercados, o meio envolvente das organizações sofreu alterações profundas, o que exige das organizações novas capacidades para atingir o sucesso competitivo sustentável.

A tecnologia pode influenciar a estratégia da organização, tal como a sua competitividade pode depender do seu nível tecnológico e da sua capacidade de se adaptar às mudanças. Zorrinho (1991) considera também que a tecnologia pode determinar a estrutura das organizações e os seus comportamentos.

Na realidade, a gestão da tecnologia ocupa um papel cada vez mais importante na gestão empresarial, assumindo-se como um domínio estratégico, fazendo da tecnologia um potente indutor potencial de desenvolvimento das organizações (Zorrinho, 1991).

As novas tecnologias permitem o processamento rápido e integrado da informação o que potencializa a melhoria da planificação e controlo dos processos, assim como disponibilizam mais informação sobre o comportamento de cada sistema em tempo real.

O tratamento informático de dados “constitui um dos mais importantes instrumentos de apoio à gestão, facilitando o recurso oportuno à informação mais fiável e exaustiva e permitindo minimizar a incerteza associada à tomada de decisão” (Zorrinho, 1991:18).

No domínio da transmissão e análise da informação, as tecnologias de Informação criaram novas potencialidades para a Contabilidade, ao permitir captar, armazenar e transmitir em qualquer parte do mundo, grandes quantidades de dados, de forma imediata, a custos reduzidos.

O tratamento da informação tornou-se automático o que facilitou o acesso à informação de que os gestores necessitam, de um modo mais rápido e eficiente. Os sistemas contabilísticos foram um dos principais beneficiados. Contudo, foi criado um novo problema – o risco de excesso de informação.

Os progressos tecnológicos no domínio do tratamento da informação implicam mudanças pelo que, a Contabilidade como subsistema do sistemas de informação, deve reflectir sobre essas alterações.

As tecnologias de informação têm um papel importante, quer nos sistemas de informação das organizações quer na sua cadeia de valor.

A necessidade de um reposicionamento permanente conduz as organizações a uma adaptação constante dos sistemas de informação que, necessariamente, exigem o seu planeamento estratégico. Embora as tecnologias de informação assumam um significado estratégico, a sua simples implementação não é garantia de vantagens competitivas (Porter, 1985).

As novas tecnologias possibilitam melhorias no desempenho organizacional como o crescimento da produtividade e a flexibilidade indispensável para sobreviver em mercados cada vez mais competitivos.

Com a necessidade de informação para a tomada de decisão e o desenvolvimento tecnológico, surge a implementação de sistemas de informação que procuram, a partir do extenso volume de dados existentes, nas organizações, disponibilizarem informações relevantes, em tempo útil, para os gestores das organizações.

A interligação ou complementaridade entre as tecnologias de informação e os sistemas de informação é crucial para a prossecução da estratégia das organizações no mercado global e para a definição das vantagens competitivas das empresas no seio do desenho lógico e físico da informação. O crescente investimento em tecnologias de informação e em suportes dos sistemas de informação manifesta-se na estrutura de custos das

organizações modernas. Este investimento por parte da generalidade das organizações é uma consequência da dinâmica económica facilitada pelas tecnologias de informação. As tecnologias de informação vieram proporcionar às organizações o incremento da sua capacidade de desenvolver as relações entre actividades, quer internas quer externas. As tecnologias de informação podem rentabilizar três pressupostos tradicionais que os sistemas de controlo de gestão procuram satisfazer (Serrano et al, 2004): a) ajudar os gestores a utilizar os recursos eficazmente; b) alinhar partes dispersas da organização com os objectivos globais da organização; c) recolher informações para as decisões estratégicas e operacionais.

## CAPITULO 2 - A CONTABILIDADE COMO SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO

### 2.1 Sistemas de Informação Contabilísticos

#### 2.1.1 O Sistema de Informação e as suas componentes

Numa sociedade em contexto de mudança permanente assiste-se a uma viragem da “Economia Tradicional” para uma “Economia Digital”, inserida na Sociedade do Conhecimento. O conhecimento é informação que modifica algo ou alguém – seja inspirando acção, seja tornando uma pessoa [ou uma organização] capaz de agir de maneira diferente e mais eficaz (Drucker, 1989). Segundo este autor as organizações que cresceram nos últimos anos só o conseguiram por se reestruturarem tendo por base o saber e a informação.

A criação de conhecimento resulta da informação, pois “o conhecimento vem da informação como a informação vem dos dados. Se a informação é para se tornar conhecimento, as pessoas têm de fazer virtualmente todo o trabalho. Esta transformação acontece através [dos seguintes conceitos]: (Davenport e Prusak, 1998)

- **Comparação:** como é que a informação sobre esta situação se compara a outras situações que conhecemos?
- **Consequências:** que implicações tem a informação para as decisões e acções?
- **Ligações:** como é que este elemento de informação se relaciona com outros?
- **Conversação:** o que pensam as outras pessoas sobre esta informação?”

Como refere Mallo (1995) o objectivo de todo o sistema de informação consiste em transformar os dados em conhecimento útil para as decisões, em que a Contabilidade como sistema de informação deve ser flexível, satisfazendo os diferentes utentes; e integrada de forma a responder às necessidades da gestão, dado que cada decisão requer informação específica.

Os sistemas de informação organizacionais consistem no conjunto de meios e procedimentos que através de métodos de representação têm como objectivo fornecer aos diferentes interessados uma percepção do funcionamento da organização e do seu meio envolvente (Serrano et al, 2004).

A relação SI/TI assume hoje crescente importância no mundo organizacional, tornando-se um factor crítico de sucesso, levando ao reposicionamento competitivo das organizações que operam num ambiente dominado pela incerteza.

Na realidade os SI têm uma relação directa com o processo de gestão, considerando que são eles que suportam a informação de todos os níveis da organização, dado que recebem, processam, armazenam e produzem informação relativa a um contexto, para diversos utilizadores. Ou seja, a mesma informação deve ser partilhada pelos diferentes níveis de gestão.

O crescimento e a rendibilidade das organizações tornaram-se dependentes do eficiente processamento de dados. Essa é a principal razão porque a informação é um recurso básico para as organizações. Os dados, a matéria-prima deste recurso, podem e devem ser controlados como um activo. Assim, a informação é definida, cada vez mais, como um recurso estratégico, e, em consequência da evolução tecnológica, estamos a assistir a uma autêntica revolução (Caiado, 2002).

Considerando a informação como o resultado do processamento de dados com base num determinado critério de interpretação, a eficiência organizacional depende cada vez mais da qualidade da informação disponível.

Assim, existe a necessidade de qualquer organização de pequena ou grande dimensão dispor, logo que inicia o seu funcionamento, de sistemas de informação e de controlo (Franco e Pereira, 2001).

É importante sublinhar que as funções do SI são as de fornecer informação para apoio à tomada de decisão – Sistemas de Apoio à Decisão – e o suporte às operações da organização enquanto um todo. Verifica-se a necessidade de informação em tempo real pelo que às organizações é exigida a capacidade de gerir meios e recursos, avaliar e medir o desempenho da actividade do SI.

Assim, alguns dos aspectos mais relevantes num SI são (Zorrinho, 1991): a sua estrutura (recursos que utiliza e interagem), o ganho associado à sua utilização, a informação que disponibiliza (medido pela sua utilidade), o nível de eficiência (ou seja, recursos versus *output*), o nível de eficácia (resulta da facilidade de utilização, segurança, flexibilidade, automatismos) e necessariamente o seu custo (de implementação, manutenção e suporte).

A importância da informação para as organizações é hoje universalmente aceite, constituindo, um dos recursos cuja gestão e aproveitamento mais influencia o sucesso das organizações. Enquanto que para alguns gestores, a informação é tida como qualquer outro recurso, para outros, a informação é sobretudo considerada e utilizada como um factor estruturante e um instrumento de gestão da organização, bem como uma ferramenta estratégica fundamental para a obtenção de vantagens competitivas.

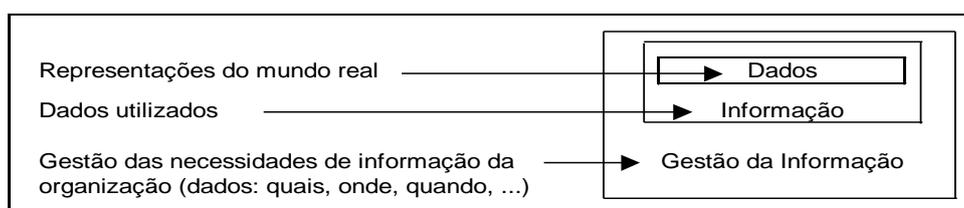
Contudo, Zorrinho (1991) salienta que para usufruir das potencialidades estratégicas dos sistemas de informação e de apoio à tomada de decisão é indispensável integrar os objectivos estratégicos da organização e os condicionantes organizacionais prospectivos, como factores para o desenvolvimento da estrutura e do sistema de informação.

Concebido segundo estes pressupostos, o sistema de informação torna-se um meio de comunicação de novas estratégias a todos os *stakeholders* da organização e permite em tempo real o seu *feedback*.

Dada a constante necessidade de adaptação das organizações à mudança, tem-se assistido a uma crescente adopção de novas abordagens de desenho e funcionamento organizacional como “Engenharia da Organização”, “Qualidade Total”, “Processo de Inovação”, *Downsizing*, *Just in Time*, *Outsourcing* e o *Empowerment*. Todas estas novas abordagens implicam uma crescente valorização do papel da informação e da infra-estrutura que suporta o desenho e funcionamento da organização. Assim, a informação, como recurso vital, constitui o cerne de uma área funcional da gestão da organização – Gestão da Informação.

A gestão da informação desempenha um papel estratégico para o conhecimento das necessidades e expectativas do mercado contribuindo para o sucesso da organização.

**Figura 6 – Gestão da Informação**



**Fonte:** Amaral e Varajão (2000).

O principal objectivo desta nova área funcional é o de manter uma visão global dos dados da organização, de modo a satisfazer as suas necessidades de informação, possibilitando o cumprimento da missão, o que justifica a sua existência. A satisfação dessas necessidades passa pela determinação de quais, onde e quando devem os dados estar presentes na vida da organização. Para uma organização aumentar a sua competitividade necessita de um sistema de informação integrado que apoie o processo de planeamento e controlo.

Deste modo, podemos afirmar que o objectivo de qualquer SI é suportar estrategicamente o negócio, seja qual for a sua natureza. Basicamente, é uma combinação de procedimentos, informação, pessoas e tecnologias, estruturadas para o alcance de objectivos de uma organização.

De facto, o sistema de informação para a gestão é um sistema integrado que fornece o conhecimento suficiente para planear e controlar o ciclo de actividades económicas que perseguem a realização dos seus objectivos (Mallo, 1995) sendo natural que seja visto como um contributo decisivo para o desempenho da empresa, ao fornecer informação integrada, não redundante, com linguagem única e com actualização em tempo real.

Os próprios processos de negócio passaram a ser redesenhados de modo a tirarem o máximo partido dos instrumentos tecnológicos disponíveis, desintegrando, ou expandindo as fronteiras da organização, diminuindo os custos de interconexão com outras empresas, clientes, fornecedores ou concorrentes e favorecendo a integração dos vários sistemas dentro de uma empresa. Inevitavelmente, as organizações tendem a tornar-se mais competitivas e eficientes transformando-se em empresas digitais onde todos os processos do *core business* e relacionamento com clientes, fornecedores e empregados estão devidamente interligados.

Importa assim, salientar algumas das vantagens da adopção de sistemas de informação (Serrano et al, 2004 ):

- permite tornar as organizações mais flexíveis em virtude da descentralização de autoridade. Isto porque, ao permitir uma maior polivalência nas tarefas executadas por cada um, diminuem-se os níveis hierárquicos e aumenta-se a amplitude de controlo do gestor;
- permite o acesso a novos mercados (através da Internet) e redução de custos em infra-estruturas;
- permite a redução drástica do tempo de resposta em virtude do menor número de procedimentos para a realização das tarefas com a consequente diminuição de emissão de documentação;
- permite um maior controlo do negócio e da envolvente devido ao acesso “ilimitado” à informação;
- permite a centragem do negócio, tanto a montante como a jusante, permitindo uma maior eficiência e eficácia no relacionamento entre fornecedores e clientes.

Consequentemente, os objectivos de um sistema de informação numa organização são (Serrano et al, 2004):

- suportar os objectivos e necessidades de informação, podendo ser considerado um veículo para traduzir a estratégia da organização;
- ir ao encontro às necessidades dos diferentes níveis de gestão;
- assegurar a consistência da informação;
- sobreviver à mudança organizacional e de gestão.

Para a prossecução destes objectivos, é necessário um sistema integrado de informação de modo a apoiar o processo de planificação e controlo estratégico, através da preparação, interpretação e comunicação da informação oportuna e relevante para a tomada de decisões.

Diversos factores (desenvolvimento tecnológico, as mudanças nas preferências e necessidades dos clientes e a concorrência) exigem de uma organização a constante tomada de decisões, por forma a manter ou reforçar a sua competitividade. Para tal, é fundamental possuir um SI que organize e transforme adequadamente todos os dados, gerando o máximo de conhecimento dos factores internos e externos da organização, permitindo reduzir a incerteza para a tomada de decisão.

Neste contexto em que o “êxito da gestão depende fundamentalmente da capacidade de gerar sinergias, articular recursos e combinar interesses” (Zorrinho, 1991:36) , o SI é de extrema importância para a melhoria contínua dos processos organizacionais, por forma a obterem-se vantagens competitivas.

## **2.2 A Contabilidade de Gestão como Sistema de Informação**

Segundo Jordan et al (2002) a Contabilidade é um sistema estruturado e organizado de informação para a gestão. Assim, a sua concepção deve representar o tipo de gestão adoptado, de modo a permitir obter informações relevantes e oportunas, para a tomada de decisão.

Já Martins (2001:55) afirma que “a Contabilidade não é mais que um Sistema de Informação ou, se preferirmos, um sub-sistema de informação, que faz parte integrante do Sistema de Informação das unidades económicas.”

A Contabilidade recebe dados, processa-os e disponibiliza informações, tal como um SI. As informações disponibilizadas pelos sistemas de informação contabilísticos visam a situação patrimonial e económico-financeira da organização num determinado período. Na medida em que a Contabilidade ocupa uma posição mais central no funcionamento das modernas sociedades industriais, a informação contabilística como SI por excelência ganha também importância ao apoiar a tomada de decisão e o controlo das organizações (Lucas, 1987).

Assim, a Contabilidade evoluiu de um sistema que disponibilizava informações históricas obrigatórias (fins fiscais), para um instrumento de gestão que utiliza um SI que disponibiliza informações úteis para a tomada de decisão e para o processo de planeamento, execução e controlo.

A Contabilidade como sistema de informação deve ser útil e relevante (Mallo, 1995) relativamente:

- à actuação dos concorrentes e à avaliação dos mercados de produtos principais, complementares e de substitutos;
- às necessidades dos clientes e potenciais factores de motivação e satisfação;
- à análise das inovações tecnológicas e organizacionais que poderão implicar transformações nos objectivos traçados pela organização.

Lucas (1987:11), refere que a informação como “entidade tangível ou intangível que reduz a incerteza sobre uma dada situação ou acontecimento” está associada ao modo como os dados são processados, aos objectivos estratégicos, às condicionantes organizacionais e tecnológicas.

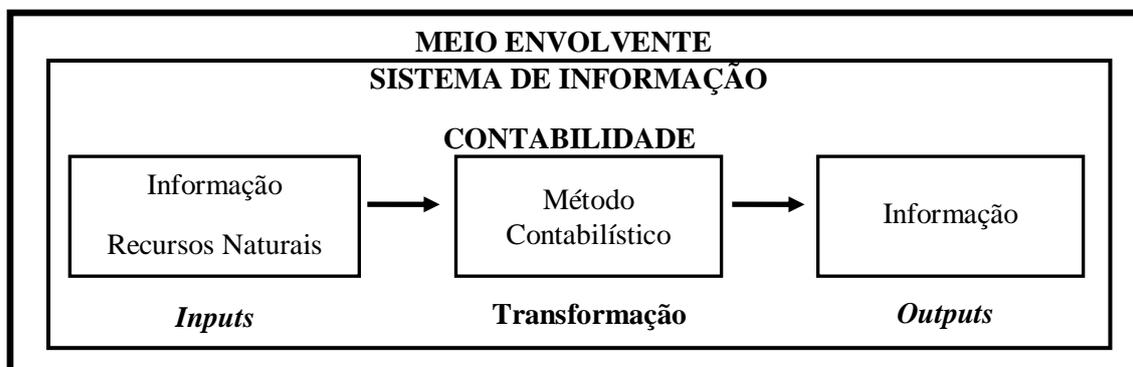
Torna-se imprescindível para a competitividade de uma organização a criação de um sistema de informação onde a Contabilidade tenha um papel fulcral na visão da organização, o que exige coordenação, execução e controlo das distintas actividades.

Deste modo um sistema de informação (incluindo a Contabilidade de Gestão) disponibiliza informação para a tomada de decisões e para o controlo e avaliação do desempenho dos diferentes níveis da organização (Simons, 1995).

O sistema contabilístico como subsistema do sistema de informação da organização, considera-se como uma parte do sistema de informação formal, fornecendo informação de índole financeira, existindo uma integração do sistema contabilístico com os restantes sistemas de informação específicos da organização e com o sistema de informação global.

Em muitas organizações, o sistema de informação contabilístico constitui o único sistema de informação formal, dada a obrigatoriedade de prestação de contas. Contudo, a Contabilidade tem maior relevância enquanto instrumento de informação de gestão e de apoio à tomada de decisão do que enquanto sistema de suporte à prestação de contas.

**Figura 7 – A Contabilidade como Sistema de Informação**



Fonte: Cravo (1991)

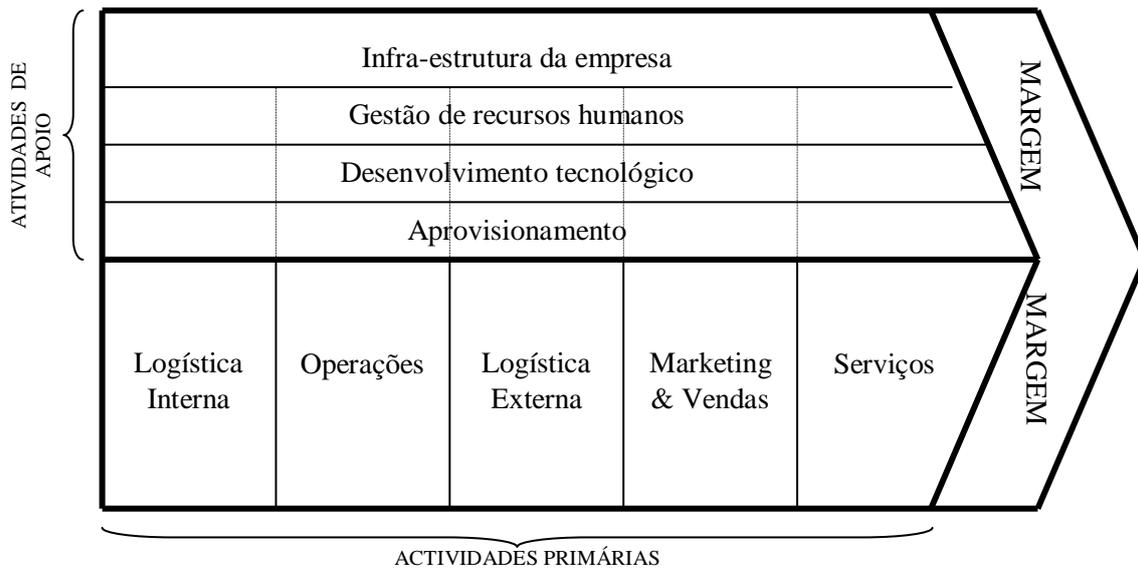
A figura 7 procura demonstrar a permanente ligação entre o meio envolvente e uma organização, através do processo contínuo de *inputs* e *outputs*.

As demonstrações financeiras resultam da captação, medição, avaliação e classificação dos factos contabilísticos da actividade da organização. Assim, o sistema de informação contabilístico, através do registo sistemático de todos os *inputs*, disponibiliza informação sobre a situação patrimonial da organização e permite apurar os resultados da sua actividade para todas as partes interessadas.

A Contabilidade de Gestão é um SI para a gestão, dado que o seu processo contabilístico disponibiliza informação relevante para a gestão. Contudo, “o Sistema Contabilístico não é capaz de satisfazer todas as necessidades de informação dos gestores” (Martins, 2001:119), dada a necessidade de dados de natureza não financeiros para a tomada de decisão face ao ambiente competitivo e à necessidade de informações relacionadas com a qualidade, a satisfação dos clientes que determinam os resultados da organização.

A palavra chave é o valor da informação através da análise racional da avaliação da performance da organização em que a Contabilidade Analítica ou de Gestão tem um papel de primordial importância como instrumento de avaliação dos centros de responsabilidades e como elemento determinante na gestão estratégica dos custos.

**Figura 8 – Cadeia de Valor**



**Fonte:** Adaptado de Porter (1985).

A gestão estratégica de custos consiste numa “análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais” (Shank e Govindarajan, 1993:3), permitindo que os custos sejam utilizados para desenvolver estratégias, com o objectivo de obter vantagens competitivas através do reforço da cadeia de valor.

Ao lançar o conceito de cadeia de valor, Porter (1985) associa-o a nove actividades interligadas, identificando as actividades primárias ou principais e as actividades de apoio ou suporte. As actividades principais, são aquelas que procuram satisfazer as necessidades externas, a Logística Interna, as Operações, a Logística Externa, o Marketing e as Vendas e o Serviço Pós Venda. As actividades de apoio, são as de suporte à execução de forma eficiente das actividades primárias, englobam a Administração, os Recursos Humanos, o Desenvolvimento Tecnológico e o Aprovisionamento.

A cadeia de valor de uma organização é o modo de apresentar as actividades que esta desenvolve. A análise da cadeia de valor é necessária, dado que as actividades constituem a base das vantagens competitivas, pois “a estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de actividades” (Porter, 1999:63) Kaplan e Norton (2000:90) reforçam estes princípios ao defender que “a arte de desenvolver uma estratégia bem sucedida e sustentável é assegurar o alinhamento entre as actividades internas da organização e a sua oferta de valor ao cliente”.

Assim, a cadeia de valor pretende evidenciar as actividades de importância estratégica através da optimização daquelas que criam valor ganhando vantagens competitivas.

A Contabilidade Analítica ou de Gestão não pode divorciar-se da sua missão “como instrumento que pode e deve contribuir para a criação de valor das empresas” (Jordan et al, 2002:104), revelando-se um instrumento de extrema importância na implementação da estratégia das organizações resultante da utilidade e da relevância da informação para a gestão.

Conclui-se assim que a gestão empresarial necessita de um sistema de informação relevante para a tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais, essenciais para a melhoria da eficiência produtiva (Marcos e Naia, 2001) que, em articulação com as novas tecnologias, permita aos *stakeholders* a obtenção de informação oportuna.

Mas outras questões se levantam relativamente à análise do desempenho e competitividade que se mede através de três componentes que Porter (1985) designou por liderança pelo custo, diferenciação e estratégia de focalização:

1. liderança pelo custo: obter uma posição de vantagem através da produção com os custos mais baixos do seu sector.
2. Diferenciação: disponibilizando um produto ou serviço com características únicas.
3. Focalização: a empresa concentra-se num segmento específico de mercado.

De facto, “para proteger a posição estratégica de uma organização e definir as estratégias para melhorar a sua competitividade futura, os gestores necessitam de informações que lhes indiquem por quem, por quanto e porquê eles estão a ser batidos ou estão a ganhar” (Drury, 1996:845).

Para compreender a formação do resultado de uma organização é necessário analisar as informações de natureza financeira e não financeira, pois só assim se pode melhorar o processo de tomada de decisão, por forma a adaptar-se às mudanças e obter vantagens competitivas ao satisfazer as expectativas dos clientes, dos colaboradores e dos accionistas. Para dar conta de toda esta complexidade a Contabilidade necessita de se reposicionar para responder ao novo desafio que é a construção de um sistema de informação que integre todas estas dimensões.

Alvarez e Blanco (1991:6) sintetizam todas estas preocupações ao afirmar que “o tema central radica essencialmente em conceber boas estratégias que, através de um adequado processo de implementação e controlo, melhorem a posição competitiva da empresa ou de algumas das suas unidades estratégicas de negócio”.

Face às carências reveladas pela Contabilidade Financeira, a Contabilidade de Gestão desempenha um papel essencial. Contudo, é insuficiente a sua informação baseada em sistemas de custeio que não permitem a tomada de decisão estratégica.

Atendendo à situação explanada, procederemos à abordagem do custeio baseado nas actividades e à análise de instrumentos utilizados para o controlo de gestão explicitando algumas das suas implicações para a Contabilidade.

### **2.3 Informação relevante para a tomada de decisão estratégica**

Vivemos numa era baseada na informação, onde o conhecimento é o activo principal Drucker (1993).

Possuir informação relevante permite ter “conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas realçando as áreas em que deve enfrentar ou evitar a competição.” (Porter, 1999:41)

A capacidade de compreender os recursos existentes, a forma de os gerir ou alcançar, de identificar as oportunidades, é fundamental no contexto em que vivemos. Surge assim, a necessidade de informação que permita obter “conhecimento das ameaças e das oportunidades no meio ambiente e os pontos fortes e fracos da empresa, face a esse meio” (Jordan et al, 2002:55)

O aumento da informação disponível influencia a competitividade, dado que (Porter, 1999:84):

- ◆ “muda a estrutura sectorial e, assim, altera as regras da competição;
- ◆ gera vantagem competitiva ao proporcionar às empresas novos modos de superar o desempenho dos rivais;
- ◆ dissemina negócios inteiramente novos, em geral a partir das actuais operações da empresa.”

As profundas transformações sofridas pela Contabilidade, conforme salientado no capítulo um, ampliaram a esfera de acção da Contabilidade de Gestão dada a necessidade premente de fornecer informação útil e relevante para a tomada de decisão estratégica. No passado já existiam preocupações para se focalizar a ligação interdependente entre a Contabilidade e a Estratégia empresarial, dado que para alcançar uma posição competitiva no mercado é fundamental interligar de uma forma comparativa a informação interna e externa.

O sistema contabilístico deve proporcionar informação relevante para a estratégia, permitindo (Anthony, 1965; Anthony e Govindarajan, 2003):

- ◆ identificar as carências de informação, internas e externas, tendo como referência a estratégia da organização, a sua estrutura e o meio envolvente;
- ◆ definir as metas a atingir, estabelecendo objectivos de longo, médio e curto prazo e os respectivos planos;
- ◆ controlar o grau de eficiência, rever os pontos fortes e fracos em função do seu desempenho;
- ◆ determinar os recursos necessários.

Importa salientar que as informações convencionais da contabilidade podem demonstrar uma óptima eficiência (produtividade) e eficácia (cumprimento dos objectivos), mas a organização pode perder competitividade e diminuir a sua quota de mercado.

O valor da informação para a gestão resulta da sua utilidade, ao contribuir para dar sentido às informações contabilísticas sustentando o apoio às decisões estratégicas que afectam a posição competitiva da organização.

As organizações para se focalizarem na estratégia necessitam de efectuar transformações profundas nos seus processos operacionais, nas suas relações com clientes, no desenho dos sistemas de informação e das novas tecnologias da informação e na motivação e capacidade dos seus trabalhadores.

Estas organizações centradas na estratégia (Kaplan e Norton, 2000), cuja cultura organizacional abandona os conceitos tradicionais de ligações hierárquico-funcionais, adoptam novas premissas de actuação em que a estratégia é a tónica central.

Como afirmam Kaplan e Norton (2000:25), “definindo claramente a estratégia, comunicando-a de uma forma consistente e ligando-a aos indutores da mudança, emergiu uma cultura baseada no desempenho, que ligou cada pessoa e cada unidade às características únicas da estratégia”.

## **2.4 Sistemas de Controlo de Gestão e os Sistemas de Informação para a Gestão**

Os sistemas de informação permitem às organizações (Zorrinho, 1991): a) coordenar as suas actividades reduzindo as dispersões geográficas; b) aumentar a flexibilidade e automatização; c) desenvolver inter-relacionamentos entre organizações; d) criar sinergias de modo a obter vantagens competitivas.

O controlo de gestão apoia-se num sistema de informação para facilitar aos gestores as suas tarefas de planificação e controlo. O sistema de controlo de gestão deve agregar as informações como um todo.

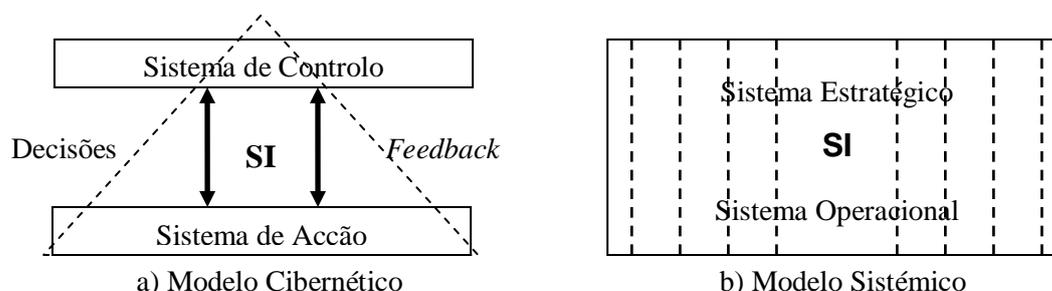
O controlo de gestão desempenha um papel importante no desenvolvimento e implementação dos sistemas de informação nas organizações, utilizando os dados do passado e do presente para projectar o futuro, de modo a disponibilizar informações para o acompanhamento das actividades das organizações.

Simons (1995) e Kaplan e Norton (1996) afirmam que os sistemas de informação e de controlo de gestão podem ajudar a melhorar efectivamente a implementação da estratégia, assim como aumentar a comunicação dos objectivos comuns entre os diferentes níveis da organização. Simons (1995) salienta ainda que o uso adequado do SI é fulcral para uma gestão eficaz nas organizações.

O sistema de controlo de gestão fornece informação como meio de comunicação dos planos, programas e orçamentos aprovados pela gestão. Assim, o sistema de informação e a informação do controlo de gestão desempenham um papel relevante ao estimular a melhoria continua da gestão de cada actividade ou departamento ao permitir coordenar todos os actores deste processo. A disponibilidade da informação permite identificar e analisar novas alternativas, reduzir a incerteza, e permite avaliar os resultados alcançados continuamente.

O desenvolvimento tecnológico, referenciado anteriormente, veio alterar o papel dos SI nas organizações, já que hoje estão presentes em toda a organização, “transformando-se na sua rede estruturante, no seu esqueleto flexível, no apoio necessário ao controlo estratégico” (Zorrinho, 1991:76-75). O mesmo autor considera que existiu uma “evolução do núcleo central da organização, do sistema de controlo para o sistema de informação”

**Figura 9 – O novo papel do sistema de informação na organização**



**Fonte:** Zorrinho (1991:76)

O Sistema de Informação (SI) evolui em função do seu desempenho e do desenvolvimento tecnológico. Obviamente, nem todas as organizações possuem capacidade de resposta face ao mercado e às suas necessidades pelo que os sistemas de informação não são uma panaceia para resolver todos os problemas competitivos das organizações.

De acordo com Zorrinho (1991), os sistemas de informação incidem sobre três níveis da acção organizacional exercendo funções específicas consoante os níveis em causa.

**Quadro 1 – Funções do SI**

<b>Nível de Incidência do SI</b>	<b>Função</b>
<b>Estratégico</b> (melhorar a capacidade concorrencial)	Melhoria da comunicação externa (produtos e mercados). Melhoria da inteligência da organização. Racionalização e flexibilidade da estrutura.
<b>Táctico</b> (satisfazer necessidades internas de informação)	Melhoria da comunicação interna e da memória colectiva. Integração de procedimentos.
<b>Operacional</b> (apoiar processos de base)	Automatização de procedimentos. Racionalização de custos.

**Fonte:** Adaptado de Zorrinho (1991).

Os sistemas de informação operacionais apoiam o controlo das actividades básicas da organização. Os sistemas de informação tácticos são utilizados para o controlo e tomada de decisão dos gestores de nível intermédio da organização. Os sistemas de informação estratégicos são utilizados para o planeamento estratégico, ao fornecer a visão das acções futuras face à envolvente externa.

Os gestores necessitam de tomar decisões diariamente. Para tal, os responsáveis pelos sistema de informação e de controlo desempenham um papel fundamental na procura de informação de qualidade que suporte essa tomada de decisão. Assim, o sistema de informação deve ser desenvolvido de acordo com os objectivos estratégicos e necessidades operacionais da organização.

A relação entre o sistema de informação e os diferentes subsistemas, proporciona as bases para a planificação, execução e controlo de toda a gestão sendo um meio de comunicação para consolidar ou aumentar a participação dos “actores” internos e externos na prossecução dos objectivos organizacionais.

### **CAPÍTULO 3 – PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE CONTROLO DE GESTÃO**

Actualmente as organizações atingem uma maior complexidade e dimensão que torna imprescindível uma descentralização da tomada de decisões. Assim, com a autonomia (responsabilidade) descentralizada é fundamental verificar se o desempenho é coerente com os objectivos da organização, dado que a descentralização implica perda de informação pormenorizada sobre os departamentos/unidades de negócios da organização.

É fulcral para as organizações possuírem técnicas e instrumentos, ou seja, sistemas de controlo, que levem os diferentes colaboradores e departamentos/unidades de negócios a actuarem de acordo com os objectivos organizacionais por forma a reduzir as potenciais perdas.

Segundo Anthony e Govindarajan (2003) o Controlo de Gestão define-se pelo processo através do qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e usados de forma eficiente e eficaz na concretização dos objectivos da organização. A partir daqui é possível “avaliar o desempenho efectivo da organização, determinar as eventuais insuficiências de gestão e identificar vias para melhorar a performance da empresa no futuro” (Freire, 2002:519).

#### **3.1 A visão dos Sistemas de Controlo de Gestão**

Durante o século XIX e início do século XX, os sistemas de controlo de gestão eram desenvolvidos para monitorizar as principais e mais complexas actividades das empresas industriais (Johnson e Kaplan, 1987). Hoje, vivemos na era da informação e do conhecimento (Drucker, 1993) pelo que os gestores enfrentam problemas na implementação adequada do sistema de controlo que permita flexibilidade, inovação e criatividade, dadas as características das organizações.

Para Anthony (1965:50) “o Controlo de Gestão é um processo mediante o qual os gestores influenciam os outros membros da organização para colocarem em prática as estratégias desta.” Jordan et al. (2002:21), apresentam uma definição idêntica ao referirem que “o Controlo de Gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objectivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”.

Através do desenvolvimento dos sistemas de informação, que permitem rapidez e fiabilidade na informação, o Controlo de Gestão passou a ser exercido ao longo de toda a cadeia de valor (Oliveira, 1997). Assim, com a complexidade e competitividade dos mercados e a evolução dos meios tecnológicos para tratamento da informação estão reunidas as condições para a concepção e implementação de novas práticas de Controlo de Gestão, passando do modelo tradicional (contabilístico e financeiro) para um modelo capaz de controlar o desempenho da gestão da organização que, mantendo a perspectiva anterior, o direcciona para uma óptica estratégica.

Importa realçar que “sem planeamento estratégico o controlo de gestão teria falta de perspectiva de médio e longo prazo” (Jordan et al, 2002:61) dado que o planeamento estratégico é orientado para o longo prazo e o controlo de gestão procura coordenar e motivar ao nível operacional para atingir os objectivos a curto prazo. Neste contexto, o controlo de gestão certifica-se da coerência entre os objectivos de curto e longo prazo.

O planeamento estratégico permite determinar os objectivos da organização permitindo antecipar as mudanças, quer internas quer externas à organização, o que é facilitado se se conhecer as necessidades/expectativas da sua envolvente.

Seguidamente, tendo como referência o planeamento anterior, a organização deve proceder ao planeamento operacional que consiste na identificação das actividades necessárias para alcançar os objectivos propostos. Anthony e Young (2003), indicam dois tipos de actividades nesta etapa: a primeira consiste na identificação, desenvolvimento e análise dos novos planos de acção e a segunda, configura o sistema formal de planeamento, realiza-se anualmente, de acordo com o calendário definido e foca-se de forma generalizada em todos os planos que se estão a realizar na organização. Ou seja, as decisões operacionais têm como objectivo colocar em prática as estratégias (Anthony e Govindarajan, 2003).

O sistema de controlo deve ser coerente com a estratégia e a estrutura da organização e o resultado das decisões tomadas face aos objectivos da organização.

Definido o controlo, importa clarificar o significado de sistemas de controlo, que engloba duas classes de controlo: controlo de gestão e controlo estratégico.

Segundo Amat (2000), um processo de controlo é um conjunto de indicadores que permite orientar o comportamento de variáveis-chave da organização, cujos indicadores estejam interligados com a estratégia e possibilitem a tomada de decisões correctivas. O controlo estratégico, baseia-se na análise da dimensão estratégica, ou seja, as

interligações entre os factores externos que implicam alterações na actuação da organização.

O controlo estratégico surge na fase de planeamento e de análise do comportamento a longo prazo. Importa distinguir a estratégia global da estratégia por áreas (funcionais), sendo ambas relevantes para a determinação dos objectivos da organização e para o modo de os alcançar.

Torna-se necessário clarificar a organização relativamente aos níveis de responsabilidade e objectivos congruentes (de modo que na tomada de decisão os interesses dos indivíduos sejam também vantajosos para a prossecução dos objectivos da organização). “Cada decisão, implica a escolha de um objectivo e um comportamento apropriado” (Simon, 1983:6), sendo indispensável uma reflexão estratégica para assegurar um controlo eficaz.

Já Anthony estabelece três níveis de Gestão, definindo a seguinte pirâmide organizacional:

**Figura 10 – O Paradigma da Gestão de Anthony**



**Fonte:** Adaptado de Anthony, R. (1965).

O papel do Controlo de Gestão é fundamental na comunicação da organização, permitindo compreender a razão porque se deve transformar para sobreviver. Os processos produtivos das organizações devem estar em renovação contínua, baseados nas inovações tecnológicas, criando factores de diferenciação perante os concorrentes (Porter, 1986).

O Controlo é o processo através do qual a direcção da empresa assegura que os meios são utilizados de maneira eficaz e eficiente para se atingirem os objectivos fixados. Ou seja, o âmbito do controlo de gestão é criar condições para a realização da estratégia da empresa, através do desenvolvimento de instrumentos práticos de Gestão (Jordan et al, 2002).

O controlo realiza-se tanto “*à priori*”, como “*à posteriori*”, através do planeamento e da formulação dos objectivos da organização e de cada Centro de Responsabilidade<sup>1</sup> e do processo de avaliação sobre o cumprimento dos objectivos.

Assim, um centro de responsabilidade procura adequar-se à estrutura da organização e à sua estratégia global. Neste contexto, os centros de responsabilidade estão hierarquizados, representando o organigrama da organização, e devidamente ajustados aos objectivos desta.

Os centros de responsabilidade, resultando do poder de decisão de cada responsável, podem ser classificados em: centros de proveitos, centros de custo, centros de resultados e centros de investimento (Jordan et al, 2002).

O sistema de controlo de gestão deve, estimular o gestor do centro de responsabilidade a procurar a eficácia e eficiência.

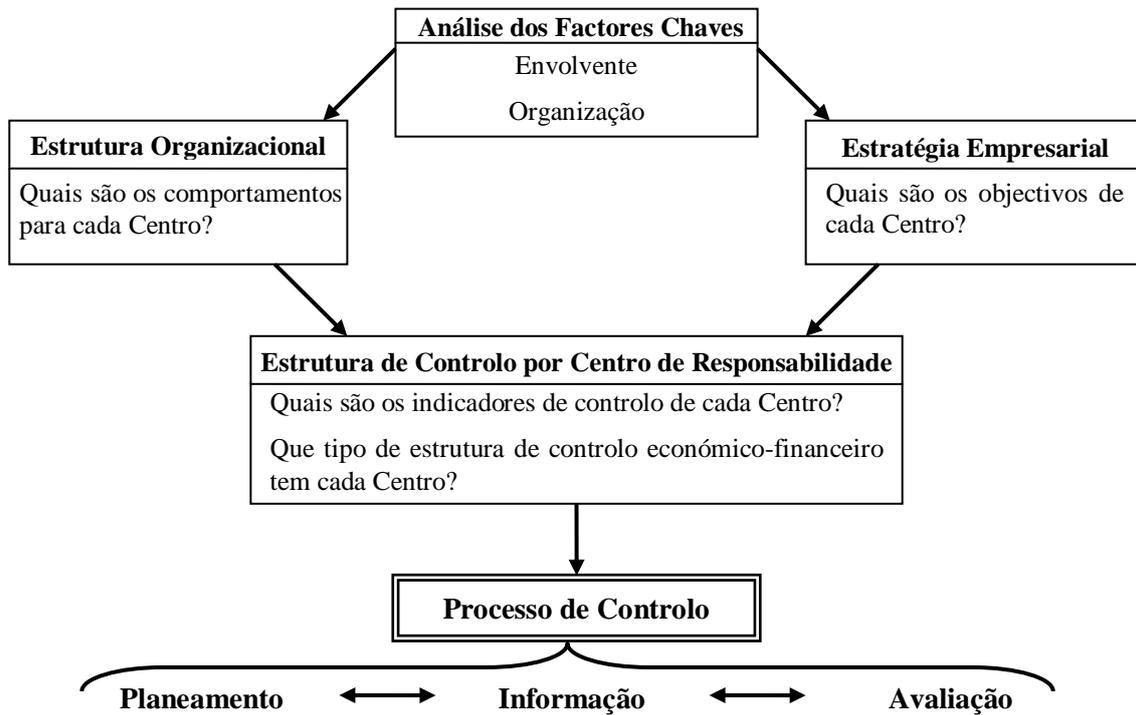
Conforme já referido, a Contabilidade de Gestão desempenha um papel facilitador no controlo organizacional, através da medição contabilística dos comportamentos de cada Centro de Responsabilidade e da avaliação do nível de desempenho com o cálculo dos desvios entre objectivos e resultados obtidos.

A estrutura de controlo está associada à estrutura organizacional, à estratégia e aos factores chave da organização e estruturada por centro de responsabilidade definindo AECA (1990): o nível de responsabilidade financeira e os indicadores de controlo que permitam avaliação o seu desempenho.

---

<sup>1</sup> Sendo um Centro de Responsabilidade “uma unidade orgânica descentralizada dotada de objectivos específicos e de um conjunto de meios materiais e humanos que permitem ao responsável do centro realizar o seu programa de actividade com a maior autonomia” (Caiado, 2002:81).

**Figura 11 – Ferramentas do Controlo de Gestão**



**Fonte:** AECA (1990)

Os sistemas de controlo de gestão desempenham um papel importante na adaptação da estratégia e das actividades da organização, de modo a adaptarem-se ao meio envolvente.

Existem factores que influenciam as práticas de controlo de gestão: a envolvente externa a que está associada a incerteza, a concorrência, o ciclo de vida dos produtos, a tecnologia; os factores internos, como a estratégia da organização, estilo de gestão, entre outros; as características do sector de actividade da organização (Anthony e Govindarajan, 2003).

Assim, o modo de organizar e gerir as organizações depende de vários factores estruturais, conjunturais, endógenos e exógenos.

Com as mudanças constantes no meio envolvente torna-se fulcral a abordagem do desempenho das organizações com base em indicadores financeiros e não financeiros, de modo a permitir o reconhecimento do valor dos activos intangíveis.

Kaplan e Norton (1992) defendem que “o que não pode ser medido, não pode ser gerido”, logo, o que não é reconhecido e valorizado não se pode controlar.

Assim, houve a necessidade de adoptar novas técnicas que incorporassem indicadores de desempenho baseados em processos internos, no cliente, na inovação e na aprendizagem (Kaplan e Norton, 1996).

Para Zorrinho (1991), a avaliação do desempenho da gestão deve ter em consideração parâmetros objectivos como a rendibilidade do capital investido, mas também parâmetros subjectivos como a satisfação dos trabalhadores, clientes, fornecedores e Sociedade envolvente, que constituem indicadores fundamentais de consistência, da credibilidade e do potencial de sobrevivência.

Estes factores chamam a atenção para que a avaliação do desempenho através de indicadores financeiros é limitada para medir o sucesso e as vantagens competitivas a longo prazo, proporcionando uma visão parcial do desempenho da organização. Torna-se essencial a aplicação de indicadores não financeiros, que destaquem todos os factores, reconhecendo o valor do desenvolvimento dos activos intangíveis.

O desempenho de uma organização não deve ser apenas medido, deve ser criado de forma proactiva, dado que gerir os custos não significa a sua minimização ou redução, mas procurar o nível de custos ajustado à estratégia da organização.

Um sistema de controlo de gestão permite avaliar o desempenho dos gestores, alterar os seus comportamentos nas organizações, motivando-os para atingir os seus objectivos e contribuir para a concretização dos objectivos globais da organização.

Um dos meios para motivar os gestores a atingir os objectivos da organização é através da implementação de um sistema de incentivos associado ao seu desempenho. Os gestores normalmente esforçam-se mais nas actividades que serão compensadas e menos nas restantes. Assim, um sistema de incentivos é um mecanismo que contribui para encorajar e motivar os gestores a atingirem os objectivos organizacionais (Anthony e Govindarajan, 2003).

A capacidade de uma empresa mobilizar e rentabilizar os seus activos intangíveis (incluindo os intelectuais) é importante porque contribui para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva e para a criação de valor de uma forma durável (Kaplan e Norton, 1996; Edvinsson e Malone, 1999).

Um dos sistemas de controlo de gestão formalizado é a Contabilidade de Gestão, facilitando o processo de controlo com a definição de pressupostos para o cálculo e análise de desvios. A eficácia da Contabilidade de Gestão como instrumento de controlo depende de diversos factores da organização (Anthony e Govindarajan, 2003): a sua cultura, a estratégia, a estrutura organizacional e os seus recursos humanos.

Assim, os requisitos para que o Controlo de Gestão seja eficaz estão fundamentalmente ligados ao desempenho da gestão. Devem ter uma orientação interactiva. Ou seja, decidir, orientar e obter o controlo sobre o futuro, através da participação activa, definindo os objectivos e avaliando sistematicamente o desempenho de todos os responsáveis da organização, que devem planificar e gerir a actividade da organização de um modo coordenado e integrado.

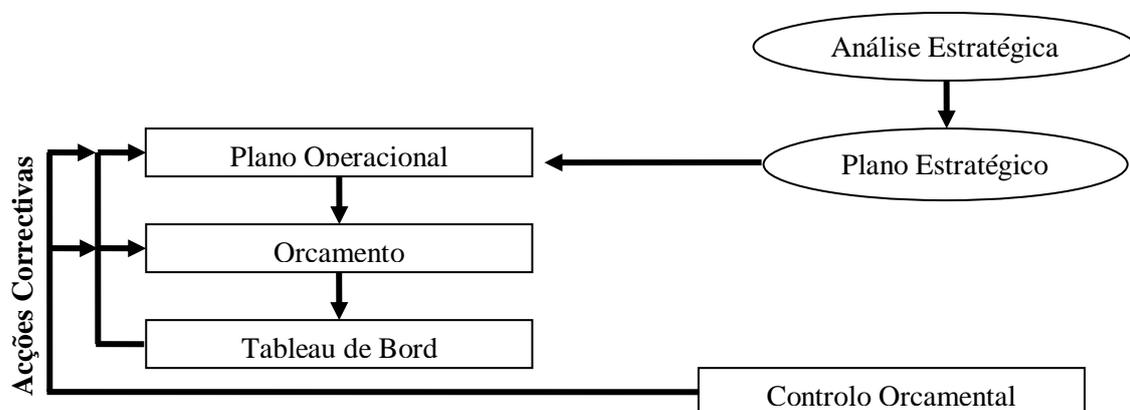
Em suma, o Controlo de Gestão permite (Anthony e Govindarajan, 2003; Jordan et al, 2002):

- avaliar o desempenho financeiro e estratégico da organização e determinar as suas deficiências de gestão;
- alcançar os objectivos estabelecidos através da combinação da eficácia e eficiência dos meios e recursos disponíveis na organização;
- identificar meios para melhorar a sua performance no futuro;
- controlar o comportamento dos colaboradores por parte dos gestores;
- uma aprendizagem organizacional, dado estar em melhoria contínua após detecção dos erros e posterior correcção;
- apurar o sucesso da estratégia implementada e identificar novas acções de gestão estratégica e operacional da organização.

### 3.2 Instrumentos de Pilotagem

Com o objectivo de auxiliar os gestores no desempenho das suas funções, têm sido criados instrumentos de pilotagem de que se destacam no plano operacional, o orçamento e o *Tableaux de Bord* e o *Balanced Scorecard*.

**Figura 12 – Ferramentas do Controlo de Gestão**



Fonte: Jordan et al (2002)

Estes instrumentos permitem a comunicação e a consolidação da estratégia a todos os níveis da organização. Sendo parte do controlo interactivo, estes instrumentos permitem envolver os gestores operacionais com a estratégia. Assim, a análise e discussão entre gestores dos diversos níveis permite a aprendizagem organizacional e a definição de acções correctivas. Tais acções, são resultado de variações favoráveis ou desfavoráveis, e da análise da estratégia.

Importa salientar que as discussões ocorrem, quando se efectua a análise periódica do desempenho, na realização do plano estratégico e/ou operacional, do orçamento, do *Tableau de Bord* ou do *Balanced Scorecard*.

### **3.2.1 O Orçamento**

O orçamento é um instrumento técnico de controlo de gestão, que permite apoiar os gestores na sua actividade, sendo “um instrumento de decisão e de acção” (Jordan et al, 2002:77). É um documento que estabelece de forma detalhada os recursos necessários, em termos monetários, para atingir os objectivos propostos por centro de responsabilidade e, por conseguinte, pela organização na sua globalidade.

Anthony (1965), Caiado (2002) e Anthony e Young (2003), consideram o orçamento como a componente mais importante do processo de controlo de gestão, salientando ainda que tem maior relevância nas organizações sem fins lucrativos.

O processo de elaboração do orçamento permite (Anthony e Govindarajan, 2003, AECA, 1997):

- ◆ dar a conhecer os objectivos individuais (centro de responsabilidade) e organizacionais que se esperam atingir;
- ◆ antecipar resultados antes da sua realização;
- ◆ clarificar os comportamentos e os resultados esperados, o que por sua vez, permite orientar o processo de decisão;
- ◆ motivar os diferentes intervenientes para alcançar os seus objectivos, em congruência com os da organização.

A elaboração de um orçamento tem como objectivos planificar as actividades e prever as necessidades de recursos materiais e humanos, traduzindo-se numa ferramenta de gestão e num instrumento para o controlo e tomada de decisão.

Com o orçamento podemos definir/conhecer o desempenho de cada centro de responsabilidade de modo a alcançar os objectivos propostos, contribuindo para (Anthony e Govindarajan, 2003, AECA, 1997):

- ◆ Criar critérios de avaliação;
- ◆ conhecer a capacidade da organização e seus centros de responsabilidade para alcançar os objectivos;
- ◆ clarificar as causas que dificultam o cumprimento dos objectivos;
- ◆ adoptar acções correctivas em tempo oportuno.

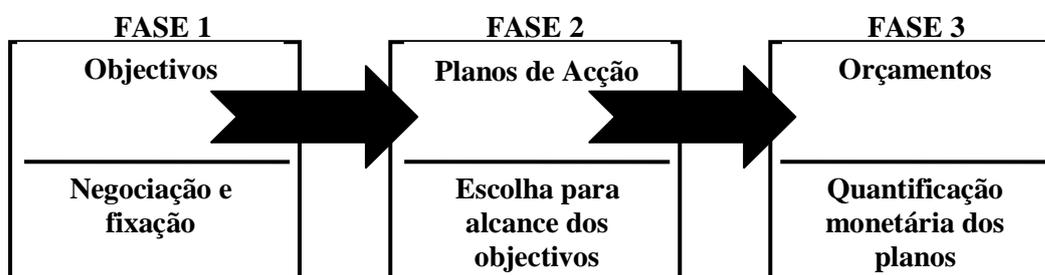
Para as organizações com fins lucrativos o orçamento tem importância para os utentes da informação (accionista, investidores, analistas, entre outros) ao dar conhecimento das previsões para o resultado anual do próximo exercício.

Nas organizações sem fins lucrativos, utilizam-se normalmente os orçamentos anuais como principal meio de controlo de gestão. Segundo Anthony e Young (2003) a importância do orçamento nas organizações sem fins lucrativos ocorre por duas razões: estrutura de custos e flexibilidade da despesa.

O orçamento está relacionado com o plano de acção de curto e longo prazo. Dependendo do modo como é utilizado na organização, pode tornar-se num instrumento relevante no acompanhamento dos objectivos definidos, sendo um instrumento de comunicação e coordenação (Jordan et al, 2002). Assim, a elaboração do orçamento deve estar enquadrada com a planificação da empresa, e por sua vez, vinculada à estratégia e estrutura da organização.

Vejam os seguintes as fases para realização de um orçamento, segundo Jordan et al (2002).

**Figura 13 – Fases para elaboração dos orçamentos**



**Fonte:** Jordan et al (2002).

Ao longo da elaboração do orçamento a Direcção tem um papel importante ao definir as orientações de curto e longo prazo e os objectivos globais, em coerência com a

estratégia da organização, tal como, envolver os gestores dos diferentes níveis constituindo “um pacto entre gestores e entre estes e a organização, por forma a melhorar os seus desempenhos e a sua performance global” (Borges et al, 2002:365).

Para a fixação dos objectivos surge a necessidade de negociação para assegurar a congruência entre os objectivos dos centros de responsabilidades, com os objectivos e estratégias globais da organização. Os objectivos devem ser ambiciosos, por forma, a estimular os responsáveis mas também devem evitar a desmotivação o que acontece quando os objectivos são inacessíveis (Jordan et al, 2002).

A elaboração dos orçamentos por centro de responsabilidades também implica um maior compromisso por parte dos seus responsáveis. Assim, o orçamento constitui “um instrumento de descentralização [e delegação de autoridade] coerente com a implementação da estratégia” Jordan et al (2002:81).

Numa segunda fase, são efectuados os planos de acção para alcançar os objectivos definidos, ou seja, especificam-se os recursos necessários para a concretização dos objectivos.

Por último, o orçamento é a tradução em termos monetários dos planos de acção. Pelo que foi exposto anteriormente podemos afirmar que “não existe apenas um orçamento na empresa, mas sim um conjunto de orçamentos” Jordan et al (2002:82).

Importa realçar o papel desempenhado pelas novas tecnologias de informação que não só aceleram o processo de elaboração do orçamento ao permitir aos gestores dos diferentes centros de responsabilidade, introduzir as suas contribuições rapidamente, como contribuem para melhorar a qualidade desses orçamentos ao permitir prever um vasto leque de cenários. Ou seja, os gestores podem efectuar várias projecções baseadas em mudanças possíveis no mercado.

Assim, a tecnologia de informação permite à gestão antecipar e preparar as contingências futuras da melhor forma bem como permitem consolidar rapidamente no orçamento global da organização os orçamentos parciais.

Da comparação entre os valores do orçamento e os valores reais apurados obtemos o que se designa por desvios. Os desvios permitem avaliar a actividade de uma organização. Contudo não basta fazer previsões e apurar desvios (Jordan et al, 2002). Os desvios devem ser identificados por áreas de responsabilidade, com as respectivas causas para se efectuarem as correcções possíveis.

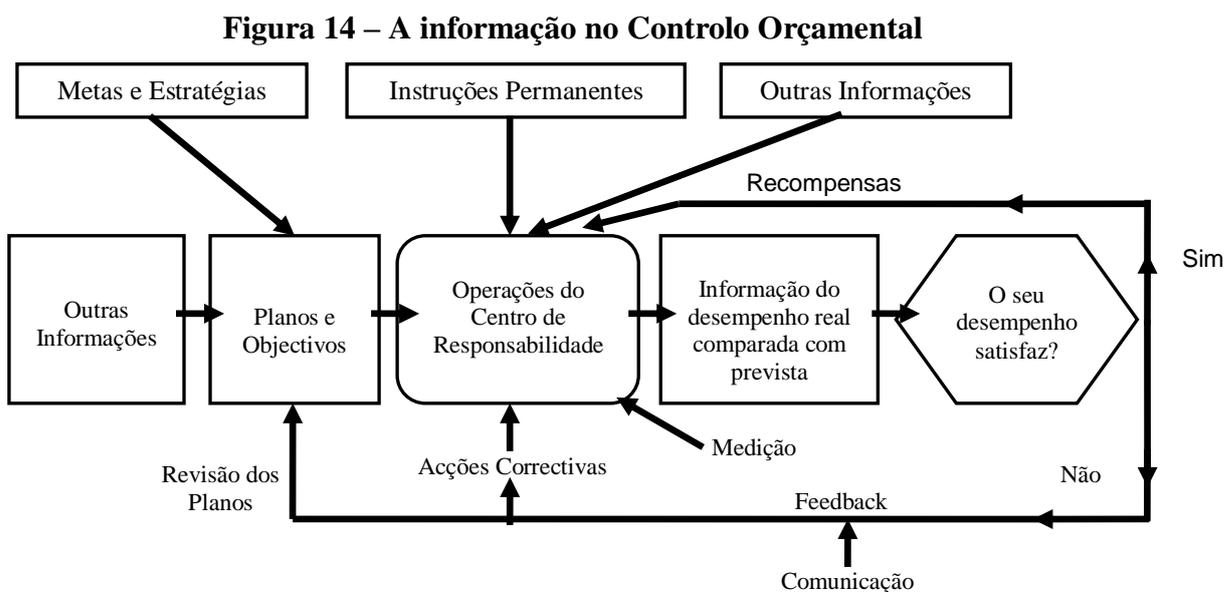
Importa salientar o princípio da controlabilidade no processo orçamental, ou seja, “retirar-se do conteúdo do orçamento de um gestor todos os factores que não dependem

directamente da sua acção” (Borges et al, 2002:367) para que não seja responsabilizado por desvios que resultam de factores para o qual não tem poder de decisão.

O Controlo Orçamental é uma componente do Controlo de Gestão. Este, é muito mais vasto que o Controlo Orçamental. O Controlo de Gestão não consiste apenas no acompanhamento dos orçamentos das organizações mas de todo o seu desempenho organizacional.

O Controlo Orçamental é, portanto, “um instrumento de acompanhamento dos objectivos e dos meios definidos no plano e no orçamento” (Jordan et al, 2002:183) orientando a tomada de decisão (medidas correctivas) para a concretização dos objectivos face à estratégia definida.

Assim, o processo de controlo orçamental realça a importância da informação relativa às operações de cada centro de responsabilidade para a sua avaliação, conforme é evidenciado na figura abaixo.



**Fonte:** Adaptado de Anthony (1965).

Contudo, o Controlo Orçamental apresenta algumas limitações (Anthony e Govindarajan, 2003, AECA, 1997):

- ◆ dificuldades na análise de informação não financeira, ou seja, alguns dos objectivos que não podem ser traduzidos em termos financeiros;
- ◆ dependência dos sistema de informação contabilísticos, implicando atrasos na disponibilização de informação;
- ◆ inadequação entre o sistema contabilístico e as rubricas orçamentais.

### 3.2.2 O Tableau de Bord

Para uma organização sobreviver necessita de ter capacidade de se adaptar às exigências do meio envolvente e possuir a adequada flexibilidade e competitividade interna. Conforme já salientado, para facilitar este processo é imprescindível um sistema de controlo de gestão que permita efectuar um acompanhamento das variáveis chave que possibilitem controlar a capacidade competitiva da organização.

As organizações ao longo dos anos têm valorizado diversos instrumentos de controlo de gestão, diferindo de país para país. Em França, as organizações utilizam há mais de 50 anos, uma metodologia de medida de desempenho denominada de Tableau de Bord (TB).

Inicialmente utilizado por engenheiros para supervisionar o processo de produção e assegurar a eficácia técnica, este instrumento permitiu um melhor conhecimento sobre as relações de causa-efeito nesta área. Assim, o TB surge, primeiro como necessidade de controlar o processo produtivo. Posteriormente, foi aplicado ao nível da gestão, de forma a fornecer aos gestores um conjunto de indicadores-chave, para acompanhar o progresso do negócio, no curto prazo, comparar este progresso com os objectivos fixados e para apoiar a tomada de decisão (Epstein e Manzoni, 1997).

Este instrumento de controlo fornece informação considerada relevante para apoiar os gestores na tomada de decisão através de um conjunto reduzido de indicadores de gestão (índices que permitem avaliar os resultados alcançados), principalmente indicadores financeiros. Embora as medidas operacionais não sejam financeiras, transmitem melhor informação sobre os impactos das acções e decisões e suas relações de causa e efeito.

Assim, podemos definir o TB como um instrumento de informação periódica para os gestores, de apoio à tomada de decisão de forma oportuna, através do conhecimento dos níveis de cumprimento dos objectivos definidos previamente.

Segundo Jordan et al (2002), os instrumentos mais vocacionados para um adequado acompanhamento da performance pessoal e organizacional são os Tableaux de Bord.

Os gestores precisam de informação em tempo útil porque, necessitam de decidir rapidamente para poder agir sobre oportunidades e ameaças, direccionando a actividade rumo ao sucesso.

Os sistemas que fornecem informação para gestão, nomeadamente a Contabilidade Financeira e Analítica, caracterizam-se por serem minuciosos, detalhados e exaustivos.

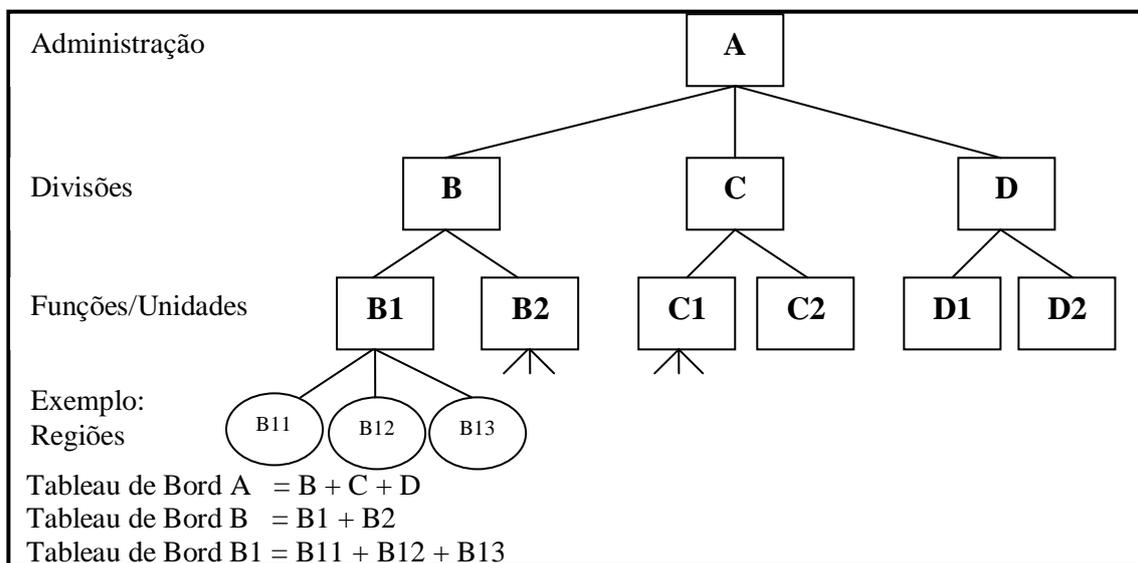
É por estas razões que geralmente são bastante demorados na sua elaboração, não estando disponíveis nos momentos necessários, perdendo parte da sua pertinência. Como tal, surge a necessidade de um instrumento mais leve e rápido. É nesta perspectiva, que surge o Tableau de Bord que visa ser um instrumento de gestão e de acção muito sintético, rápido e frequente (Jordan et al, 2002).

Assim, pretende-se produzir informações de acompanhamento e de controlo, facilitar a comunicação e o diálogo a todos os níveis, cumprindo a sua principal missão que é ajudar o gestor na tomada de decisão.

Dado que existem diferentes unidades numa organização e, conseqüentemente, diferentes responsabilidades e objectivos, não deve existir um único Tableau de Bord mas vários, aplicados ao longo de toda a organização (princípio da cascata), conforme apresentado na Figura 3.6. Relativamente ao TB global deve ter em conta os vários TB que estão integrados na estrutura organizacional.

A elaboração do TB por centro de responsabilidade, permite a reflexão dos gestores sobre os seus objectivos, os factores críticos de sucesso e as áreas de interdependência, contribuindo para o reforço da missão global da organização.

**Figura 15 – Os Tableaux de Bord em cascata**



**Fonte:** Epstein e Manzoni (1998).

Cada uma das diferentes unidades representa uma parte de uma organização, não trabalhando num sistema fechado. Assim, os indicadores seleccionados devem expor as interdependências existentes, por forma a motivar as diversas unidades a colaborarem, respeitando o princípio da controlabilidade.

O TB deve reflectir a visão e a missão de cada centro de responsabilidade num conjunto de objectivos, identificando os seus factores críticos de sucesso, posteriormente reflectidos em indicadores de desempenho.

Assim, o TB, sendo um instrumento de pilotagem de abordagem de gestão global (Guerny et al., 1990), deve relatar o desempenho actual num número reduzido de indicadores.

Segundo Jordan et al (2002), o TB tem como características essenciais:

- rapidez na disponibilidade dos dados para análise;
- contém indicadores históricos e previsionais podendo algumas ser estimativas (dá-se primazia à disponibilidade dos dados relativamente à exactidão, considerando a demora da informação contabilística);
- contém indicadores de origem diversificada não se limitando a indicadores financeiros, o que dá uma ideia mais real da situação da empresa;
- fomenta a descentralização e a comunicação estando, por isso, encadeado pelos vários níveis hierárquicos;
- é sintético, facilitando a análise dos factores chave do seu plano de acção;
- evidencia os desvios e as repercussões importantes sobre o resultado da empresa;
- estimula a tomada de decisão, estando vocacionado para os gestores operacionais, uma vez que são eles que têm que ultrapassar as dificuldades no curto prazo.

A implementação do TB passa por cinco fases (Jordan et al., 2002):

Fase 1: identificação dos centros de responsabilidade, relações entre eles e as responsabilidades de cada gestor;

A definição do organigrama permite a análise da estrutura formal da organização, permitindo identificar os intervenientes, as responsabilidades, relações e dependências.

Fase 2: identificação dos objectivos e variáveis chave de acção, conhecendo as áreas de actuação que condicionam a obtenção dos objectivos e determinando os responsáveis pela implementação das acções necessárias;

Um TB deve adaptar-se à organização e não o inverso, daí a importância da fase 2. Assim, os gestores de diferentes níveis hierárquicos, e tendo em consideração a estratégia, devem definir os objectivos esperados e os seus factores críticos de sucesso e os meios que têm para os atingir. Importa salientar que os objectivos e meios devem ser negociados e não impostos.

Fase 3: definir os critérios para quantificar, de modo significativo, cada objectivo e cada variável chave;

Esta fase consiste em definir indicadores que representem os objectivos e suas variáveis chave.

Fase 4: definir as fontes de informação que irão permitir a obtenção dos indicadores seleccionados;

Consiste em identificar onde recolhemos a informação para garantir a uniformidade.

Fase 5: determinar os *timings* de entrega do instrumento aos gestores de modo a que possam responder rapidamente a possíveis desvios.

Nesta fase, determinam-se as regras de utilização do TB, definindo: a periodicidade, a forma, os responsáveis e os destinatários dos diferentes TB existentes na organização.

A elaboração e desenvolvimento das fases anteriormente enunciadas permite uma aprendizagem organizacional, reforçando a sua missão global, dado que o processo de elaboração resulta da contribuição dos diferentes responsáveis, comprometendo-os com os objectivos da organização.

Assim, pretende-se que o TB seja o principal instrumento de controlo no curto prazo. Mas na óptica de médio e longo prazo, o processo de planeamento e controlo orçamental é fundamental, pois só com o devido envolvimento de todos na sua elaboração se conseguirá conhecer cada vez melhor a actividade e principais constrangimentos e responder com maior precisão aos acontecimentos futuros.

Contudo, a informação de cariz financeiro apresenta algumas limitações. Conforme referido anteriormente, transmite uma imagem histórica do desempenho da organização não existindo um fio condutor de causa-efeito.

No passado os indicadores financeiros forneciam a informação necessária para se conhecer os factores geradores de valor da organização. Actualmente, o desempenho das organizações depende da gestão do conhecimento, do talento, da aprendizagem organizacional, do relacionamento com os clientes, constituindo a chave para a criação de valor que não podem apenas ser avaliados por indicadores financeiros.

Estes indicadores isoladamente não permitem transmitir os objectivos estratégicos. A utilização exclusiva de indicadores financeiros pode sacrificar a criação de valor no longo prazo e o desempenho da empresa a curto prazo.

Contudo, a informação financeira é uma forma de compreender e melhorar as actividades fundamentais da organização, contribuindo para a aprendizagem organizacional.

Na era industrial do século XIX até ao último quartel do século XX, as organizações obtinham vantagens competitivas realizando investimentos em activos tangíveis. Numa economia dominada por activos tangíveis, os indicadores de natureza financeira eram os adequados para valorizar e medir os investimentos realizados que se reflectiam nas demonstrações financeiras elaboradas pelas empresas.

Hoje as estratégias de criação de valor deixaram de estar assentes na gestão de activos tangíveis para passarem a assentar nas estratégias baseadas no conhecimento, contribuindo decisivamente para o peso crescente dos activos intangíveis nas empresas e, conseqüentemente, dos indicadores não financeiros.

Note-se, no entanto, que um indicador financeiro ou não financeiro, analisado isoladamente, não pode transmitir uma visão do desempenho organizacional pelo que importa relacionar os indicadores com os objectivos estratégicos da organização.

Por isso, importa ter em conta outro instrumento de controlo, o *Balanced Scorecard* que apresenta medidas financeiras e não financeiras vistas por várias perspectivas considerando a estratégia definida. O *Balanced Scorecard* é um sistema de avaliação de desempenho proposto por Kaplan e Norton (1992), que será apresentado de seguida.

### **3.2.3 O Balanced Scorecard**

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi introduzido no debate académico por Kaplan e Norton em 1992, com o artigo “Measures that drive performance”, sendo um instrumento de gestão que pretende fornecer uma visão global e integrada do desempenho organizacional segundo quatro perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos e de inovação e aprendizagem) permitindo novas formas de medição e de acompanhamento do desempenho, e tendo por objectivos clarificar, comunicar e implementar estratégias empresariais.

O BSC, como instrumento de informação e avaliação do desempenho, é inovador ao associar-se à vertente estratégica, pretendendo relacionar diferentes indicadores – financeiros e não financeiros – como forma de atingir os objectivos organizacionais na era da Informação em que é exigido às organizações novas atitudes de sustentabilidade das suas vantagens competitivas em ambiente turbulento.

### 3.2.3.1 Principais características do Balanced Scorecard

Assim, “a avaliação do desempenho com base na utilização exclusiva de indicadores financeiros é insuficiente para sustentar o sucesso e as vantagens competitivas das empresas a longo prazo sendo necessário ter em conta outros indicadores de natureza não financeiros” (Rodrigues e Sousa, 2002:20).

Neste contexto, a utilização de indicadores não financeiros como a qualidade, inovação, a satisfação dos trabalhadores e dos clientes é fundamental dado sustentarem recursos intangíveis que constituem em vectores chave para o sucesso da organização.

O BSC como instrumento de avaliação do desempenho reflecte o balanço estabelecido entre os objectivos a curto e a longo prazo, entre os indicadores financeiros e não financeiros, entre os [indicadores de ocorrência e de tendência] e entre as perspectivas de desempenho interno e externo (Kaplan e Norton, 1996).

O BSC mantém o interesse no desempenho a curto prazo com a perspectiva financeira, identificando os indutores de valor (*value drivers*) por forma a melhorar o desempenho financeiro e a competitividade a longo prazo.

De facto, os indicadores financeiros são só por si insuficientes para avaliar, na actual Sociedade do Conhecimento, como as organizações criam valor.

A função de gestão de uma organização exige que se dê atenção ao desempenho da organização, considerando várias perspectivas em simultâneo.

Segundo Simons (2000), este sistema de avaliação de desempenho organizacional, como qualquer outro, tem por objectivo a motivação dos gestores e de todos os trabalhadores na implementação da estratégia.

O BSC é um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros relativamente a factores críticos de sucesso da organização, que de forma integrada com a missão e estratégia, através das relações de causa e efeito, indicam as actuais e futuras perspectivas de desenvolvimento.

O BSC dá-nos assim uma visão integradora através da gestão focalizada nos processos de negócios globais em sintonia com a estratégia da organização. Verifica-se uma ligação estreita entre a avaliação da performance e a estratégia dado ser utilizado como sistema de comunicação de informação para actuação e não só de mero controlo.

Alvarez (1999:6) sintetiza a especificidade do BSC ao afirmar que “é um quadro de direcção, coerente e multidimensional, que supera as avaliações tradicionais da

Contabilidade”. O BSC permite operacionalizar a estratégia através do entendimento dos seus factores críticos de sucesso.

O BSC ao reunir num único documento um conjunto de indicadores fornecido pelos SI interliga as diferentes perspectivas em torno da visão e estratégia da empresa. Contudo não consiste simplesmente num quadro de indicadores mas numa visão dinâmica da pilotagem estratégica. Tal como Epstein e Manzoni (1997) referem, o BSC é uma ferramenta poderosa que pode ajudar os gestores a traduzir a estratégia em acção.

Segundo Rodrigues e Sousa (2002:63), “cada indicador seleccionado, em cada uma das perspectivas, tem de constituir um elo da cadeia de relações de causa e efeito que culmina na melhoria do desempenho financeiro”. Mas a dinâmica associada ao BSC é crucial nas mudanças que ocorrem na estratégia da unidade de negócio.

Contudo, Anthony e Govindarajan (2003), salientam que as relações de causa efeito entre os indicadores financeiros e não financeiros carecem de validação dando como exemplo, o facto de um bom desempenho nos indicadores não financeiros não garantir bons desempenhos financeiros no futuro.

O BSC vem enfatizar a ligação destes indicadores à estratégia (Kaplan e Norton, 1993) e as relações de causa-efeito que caracterizam as hipóteses da estratégia definida. A forte ligação entre os indicadores e a estratégia enaltece o papel das medidas não financeiras, efectuando a passagem de uma mera lista de medidas de cariz operacional para um sistema integrado de implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 1996).

O *Balanced Scorecard* como sistema de informação para a gestão é primordial na ligação entre a estratégia e o negócio, na medida em que é um valioso instrumento na melhoria da eficiência operacional, ao induzir um incremento qualitativo das decisões e ao proporcionar um melhor processo de implementação estratégica.

Mais uma vez, o SI tem um papel primordial na identificação dos indicadores de natureza financeira e não financeira, permitindo, face a situações preocupantes, transmitidas pelo BSC, detectar com rigor e objectividade a origem do problema. Aliás, a estrutura de avaliação do BSC pode ser redireccionada para eventuais mudanças da organização a longo prazo.

O BSC deixou de ser considerado um mero sistema de avaliação de desempenho para se transformar num novo sistema de gestão estratégica ao permitir a ligação entre a estratégia a longo prazo e as acções desenvolvidas no curto prazo.

O BSC apresenta algumas inovações (Kaplan e Norton, 1996a):

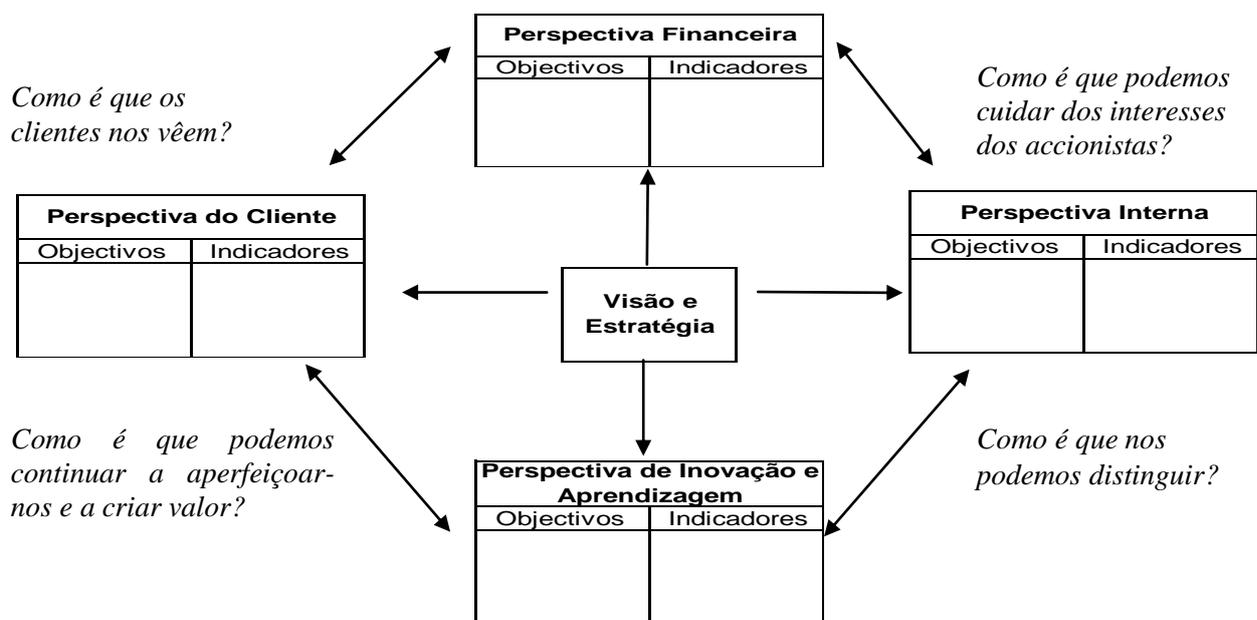
- A informação com base nas quatro perspectivas, fornece uma imagem do desempenho mais abrangente, multi-objectivos, equilibrada e coerente com a estratégia;
- diminui a dependência de indicadores financeiros, permitindo avaliar as relações com clientes, os processos internos, o nível de inovação, aprendizagem e desenvolvimento organizacional de modo a que os objectivos estratégicos sejam atingidos;
- coerência entre os diversos indicadores;
- comunica e clarifica a estratégia da organização;
- indica os factores críticos de sucesso da organização actuais e futuros.

Em síntese, a realização do BSC permite a definição da visão do negócio para o futuro, a missão e a estratégia, identificando os factores críticos de sucesso, objectivos e indicadores, tendo em consideração as várias perspectivas. Os objectivos estratégicos são traduzidos em metas de curto e longo prazos e nas acções.

Importa realçar que o BSC deve estar adequado, como qualquer instrumento de controlo, à missão, estratégia, tecnologia e cultura da organização em análise.

Com a adopção do BSC introduz-se na organização um modelo de aprendizagem estratégica e consequentemente, de aprendizagem organizacional.

**Figura 16 - As componentes do *Balanced Scorecard***



**Fonte:** Kaplan e Norton(1996a)

### **3.2.3.2. As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard***

Kaplan e Norton (1992) apresentam quatro perspectivas para avaliar o desempenho presente e futuro de uma organização:

- A perspectiva financeira;
- a perspectiva dos clientes;
- a perspectiva dos processos internos;
- a perspectiva de inovação e aprendizagem.

Estas perspectivas surgem interligadas entre si por relações de causa e efeito. O resultado financeiro depende da satisfação dos clientes, que, por sua vez, depende dos processos internos considerados mais relevantes para os clientes. O desempenho da perspectiva financeira, dos clientes e dos processos internos só subsiste se a organização se adaptar às mudanças do meio envolvente através da sua perspectiva de inovação e aprendizagem.

Cada perspectiva deve incluir um conjunto de indicadores para a avaliação do desempenho específico permitindo integrar: os indicadores externos e os internos; os objectivos a curto e a longo prazo; os resultados do passado com os do futuro.

A existência de quatro perspectivas, não deve ser considerada como uma restrição dado que as organizações podem acrescentar uma ou mais perspectivas que considerem importantes.

#### **3.2.3.2.1 Perspectiva Financeira**

Esta perspectiva integra muitos dos indicadores financeiros tradicionais. Estes indicadores vão “avaliar se a estratégia definida, a sua implementação e execução, estão ou não a contribuir para melhorias efectivas no desempenho financeiro” (Rodrigues e Sousa, 2002:63).

Os indicadores e objectivos das restantes perspectivas devem centrar-se nos objectivos financeiros, dado que cada indicador constitui uma relação causa-efeito que se deve traduzir na melhoria do desempenho financeiro.

Alguns dos indicadores utilizados para avaliar o desempenho financeiro das organizações são: rendibilidade dos capitais próprios, resultados líquidos, cash-flow, *Economic Value Added* (EVA®).

### **3.2.3.2 Perspectiva dos Clientes**

A questão chave é: “Como é que os clientes nos vêem?”. Esta perspectiva assenta em indicadores que reflectem a forma como a empresa cria valor para os seus clientes, como os deve satisfazer, e como deve alcançar os objectivos financeiros da organização, considerando alguns dos factores críticos como: prazos de entrega, produtos/preço, serviço pós-venda.

Embora a organização pretenda clientes satisfeitos, também necessita de clientes rentáveis. Assim, é importante medir a rendibilidade dos seus clientes alvo, aspecto em que o sistema de custeio baseado nas actividades pode desempenhar um papel importante na medição dessa rendibilidade.

Nesta perspectiva importa realçar ainda a importância de alguns indicadores não financeiros tais como: a retenção ou lealdade, a satisfação, a evolução de novos clientes e a reputação da organização.

### **3.2.3.2.3 Perspectiva dos Processos Internos**

Na perspectiva dos processos internos são identificados os processos internos críticos para a implementação da estratégia por forma a melhorá-los.

Esta perspectiva permite fornecer as proposições de valor dos clientes dos segmentos alvo, e satisfazer as expectativas dos accionistas em obterem um excelente retorno financeiro (Kaplan e Norton, 1996).

Os autores defendem que os processos de inovação na criação de valor são os impulsionadores da actuação financeira futura. Dado que a inovação contínua no desenvolvimento das actividades da organização, numa estrutura eficiente, contribuirá para uma eficácia organizacional e conseqüentemente para o equilíbrio financeiro a curto e longo prazo.

Os indicadores devem focar-se nos processos internos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e na realização dos objectivos financeiros da organização. Importa salientar que destacam os processos mais críticos para o sucesso da estratégia seguindo a abordagem de Porter (1985), utilizando genericamente a cadeia de valor, já abordada no capítulo dois.

### **3.2.3.2.4 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento**

Como a organização necessita de criar valor para os clientes, para sobreviver no mercado, em constante mutação, deve utilizar os seus recursos eficazmente. Assim,

nesta perspectiva surgem indicadores relacionados com a performance da organização face à inovação, aprendizagem e crescimento.

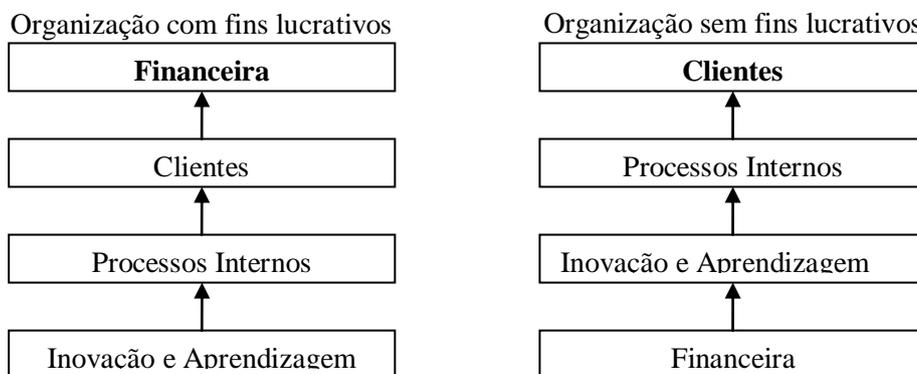
Em suma, a perspectiva do cliente e a perspectiva dos processos internos constituem factores chave para o sucesso da organização, mas devem investir no desenvolvimento das competências dos indivíduos, no melhoramento dos sistemas e tecnologias de informação e na redefinição dos processos organizacionais (Kaplan e Norton, 1996).

Os autores, reconhecem explicitamente que o desempenho das organizações na gestão do conhecimento, do talento, da aprendizagem organizacional e das capacidades de todos os trabalhadores, constitui a chave para a criação de valor e de inovação de modo a sobreviver neste mundo em constante mutação, em que o “capital intelectual” constitui um factor crítico de sucesso das organizações.

Actualmente, o relacionamento com os clientes e a capacidade de aprendizagem da organização como um todo tornou-se de extrema importância para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações.

As quatro perspectivas foram desenvolvidas tendo por base uma relação de causa-efeito. A sequência da relação de causa-efeito entre perspectivas pode ser diferentes, face à natureza da organização.

**Figura 17 – As Relações de Causa-Efeito em diferentes organizações**



**Fonte:** Adaptado de Neves (2005).

Neste sentido, uma organização com fins lucrativos tem como objectivo a criação de valor para o accionista, necessariamente através da satisfação dos clientes, da eficiência dos seus processos internos, sustentada pela inovação e aprendizagem, ou seja, pelos seus colaboradores. Relativamente a uma organização sem fins lucrativos no topo está como objectivo a criação de valor para os clientes, através de processos internos eficientes e colaboradores competentes e motivados sem ignorar o equilíbrio financeiro dada a continuidade da sua actividade (Neves, 2005, Niven, 2002).

### **3.2.4 *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* – Principais Diferenças**

A utilização de um *Tableau de Bord* ou de um *Balanced Scorecard*, pode traduzir-se em diversas vantagens para uma organização, como referido anteriormente. Salienta-se que estes instrumentos apresentam um número reduzido de indicadores de desempenho, num documento sucinto.

Kaplan e Norton (1996) ao compararem o *Balanced Scorecard* com o *Tableau de Bord* utilizam uma metáfora em que o primeiro funciona como um simulador de voo e o segundo como um painel de instrumentos.

A principal diferença BSC face ao TB é a distribuição dos indicadores por quatro ou mais perspectivas que reflectem o desempenho da organização, permitindo uma visão ponderada da organização (Epstein e Manzoni, 1997).

O BSC assume relações de causa-efeito entre as quatro perspectivas enunciadas anteriormente. No TB as relações causais são mais abertas, não assumindo nenhuma causalidade sistémica e externa.

O conceito estratégico de base é diferente. Enquanto para o BSC é o modelo de Porter (1985), o TB não defende explicitamente um modelo estratégico, mas sim as representações estratégicas dos gestores, ou seja, o TB “está mais dependente da perspectiva de quem o concebe para uma empresa específica e a orientação que lhe for dada pode ser estratégica com indicadores financeiros e não financeiros, mas sempre usado por gestores numa perspectiva operacional” (Jordan et al, 2002:276).

Em termos conceptuais, o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* possuem bastantes semelhanças, registando-se diferenças na sua aplicação prática.

Segundo Epstein e Manzoni (1997), o TB permite uma maior flexibilidade às organizações e seus gestores, ao não limitar a quatro perspectivas essenciais de desempenho de uma organização, como apresenta o BSC. Contudo, os mesmos autores, referem que todos os indicadores podem ser incluídos nas quatro perspectivas apresentadas, não sendo uma limitação do BSC.

O BSC ao estruturar a organização de uma forma ponderada pretende limitar o domínio da perspectiva financeira, sobre as outras, como acontece na utilização do TB.

As diferenças expostas anteriormente estão a diminuir, por exemplo, a utilização de indicadores não financeiros no TB.

Embora de um modo diferente, ambos têm por objectivo: evitar o monopólio das medidas financeiras do desempenho; antecipar em vez de reagir; seleccionar as medidas tentando evitar informação supérflua.

### **3.3 Sistemas de Custeio**

Em qualquer organização é necessário avaliar o desempenho das suas actividades e analisar os seus processos de criação de valor.

Assim, torna-se necessário um sistema que permita a avaliação do desempenho que transmita informação em termos de eficácia e eficiência ao nível das diferentes operações da organização.

Segundo Horgren et al (1994) um sistema de custeio deve gerar informação para alcançar os objectivos seguintes: planeamento e controlo dos custos e avaliação do desempenho das pessoas e das actividades, analisar a rendibilidade dos objectos de custo, gerar informação pontual de características estratégicas e disponibilizar informação útil para utentes externos.

Assim, os sistemas de custeio não consistem apenas no cálculo dos custos, pois, podem apoiar a estratégia e a análise de valor, dado que os sistemas de custeio adoptam uma perspectiva operacional, estratégica e financeira (Player, 1998).

Neste contexto, um sistema de custeio deve ser visto como um SI por forma a satisfazer as necessidades dos gestores na tomada de decisão e a sua utilidade será tanto maior quanto maior for o grau de informação do sistema. Contudo, deve ter maior relevância que um SI, deve ser um sistema de informação para a análise do valor e avaliação do desempenho (Afonso, 2003).

Os sistemas de custeio tradicionais surgiram num período (finais do século XIX) em que a mão-de-obra e os materiais predominavam no custo dos produtos. Os custos indirectos eram distribuídos por cada unidade produzida na proporção de uma medida de base temporal ou de volume, como por exemplo as horas máquina ou unidades produzidas (Afonso, 2003).

A redução de custos com base nos sistemas tradicionais conduzem ao corte das actividades que geram custos indirectos, redução dos orçamentos dos departamentos e consequentemente cortes na formação e nos investimentos. Estas práticas podem traduzir-se na diminuição de competitividade dado que podem condicionar factores competitivos da organização e não alcançar os objectivos desejados que são a redução

dos custos supérfluos, ou seja, garantir as actividades numa perspectiva de curto prazo, prejudicando as actividades efectivamente importantes no longo prazo (Brinsom, 1991).

Com as transformações que foram ocorrendo nas organizações ao nível dos métodos e processos de produção, os sistemas de custeio tradicionais tornaram-se inadequados às suas realidades e desenquadrando do contexto de competitividade actual (Afonso, 2003). Neste contexto, a revolução ocorrida nas organizações foi liderada por novas práticas de gestão, como a qualidade total, os sistemas de *'just in time'* e os sistemas integrados de fabrico por computador (Johnson e Kaplan, 1987).

Segundo Kaplan (1990) as razões para a obsolescência dos sistemas de custeio tradicionais foram: 1) o cálculo do custo dos produtos não é efectuado de forma correcta distorcendo a informação que pode conduzir a decisões erradas; 2) a informação não é gerada em tempo útil para apoio à tomada de decisão; 3) a informação gerada não se apresenta como a mais adequada para o controlo; 4) os sistemas estão dirigidos para a apresentação de resultados financeiros e não para a gestão.

Assim, nos sistemas de custeio tradicionais, os custos têm um nível de agregação elevado não disponibilizando informação detalhada indispensável para a tomada de decisão.

Desta forma, a inadequação dos sistemas conduziu ao desenvolvimento de novas técnicas e abordagens caso do Ciclo de Vida do Produto, o *Target Costing*, o *Economic Value Added* (EVA®) e o *Activity Based Costing* (ABC) na gestão dos custos, de modo a obter capacidade competitiva.

Contudo, qualquer sistema contabilístico é adequado, quando permite à organização acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos, o ciclo de vida dos produtos e o controlo de gestão, ou seja, as alterações estratégicas da organização.

Assim, para a organização alcançar a capacidade competitiva os gestores necessitam de informação de modo a avaliar o desempenho das actividades, a identificar as actividades que acrescentam valor, analisar a cadeia de valor da organização e prosseguir a melhoria contínua. Desta forma, centramos a nossa atenção no *Activity Based Costing* (ABC).

### **3.3.1 *Activity Based Costing* (ABC)**

O mundo empresarial sofreu nos últimos anos importantes mudanças tecnológicas, como a utilização dos sistemas informáticos, que originaram mudanças nos processos

produtivos das empresas, que implicaram alterações significativas nas estruturas de custos das organizações, quer qualitativamente quer quantitativamente.

Com a utilização destes avanços a mão-de-obra directa diminuiu drasticamente em contraste com o aumento da mão-de-obra indirecta.

A composição dos custos dos produtos derivam mais de actividades de suporte do que das actividades primárias. Assim, com os avanços tecnológicos, a automatização e a informatização permitiram a implementação de sistemas de controlo, em tempo real, nos processos produtivos.

Todas estas circunstâncias impulsionaram uma evolução dos sistemas internos com o objectivo de obter uma vantagem competitiva com a minimização dos custos; já os produtos, devem possuir outras vantagens, tais como, a qualidade e os tempos de resposta aos clientes. Todas estas condicionantes determinaram o repensar dos sistemas de custos das organizações e dos seus sistemas de controlo. Tornava-se indispensável elaborar informação interna de apoio à gestão.

Assim, os sistemas tradicionais de apuramento de custo têm-se apresentado de utilidade muito reduzida para os gestores devido à distorção provocada pelos critérios de absorção dos custos das actividades de suporte (custos indirectos). Para além disso, diversas alterações ocorreram no contexto económico levando à obsolescência dos sistemas tradicionais de informação.

Actualmente, o quadro empresarial apresenta as seguintes características (Jordan et al, 2002) :

- As empresas estão orientadas para o mercado e não para o produto. Mais do que avaliar o produto, interessa avaliar as suas margens de contribuição nos mercados em que opera;
- O preço deixou de ser determinado em função do custo. Actualmente é o mercado que define o *pricing*. Por isso, as empresas têm de apostar na criação de valor, na medida em que o mercado tende cada vez mais a rejeitar o pagamento das ineficiências do produtor;
- Grande diversificação dos negócios, dificultando cada vez mais a repartição dos custos indirectos;
- Existência de processos comuns, necessidade de avaliar a proporção do processo produtivo e não produtivo que é comum aos diferentes produtos;
- As actividades de suporte como o planeamento, a qualidade e a inovação têm ganho dimensão fazendo crescer o montante dos custos indirectos;

- Ciclos de vida dos produtos cada vez mais reduzidos tornando cada vez mais difícil a correcta contabilização dos critérios de imputação;
- Maior exigência do mercado levando a que se torne mais urgente a análise de rentabilidade por cliente;
- Inovações tecnológicas constantes que permitem o aparecimento de instrumentos bastante eficazes de apoio à gestão.

A necessidade de analisar as relações de causa-efeito entre as actividades e os custos, torna fundamental a implementação dos custos baseados nas actividades.

O Custeio Baseado nas Actividades (ABC) surgiu na década de setenta pela mão de Staubus, conhecendo um maior desenvolvimento e aprofundamento na década de 80 com Miller et al.

O ABC centra-se na gestão das actividades como forma das organizações ganharem competitividade, ao identificar as actividades que acrescentam valor e ao permitir avaliar o desempenho das actividades na procura da melhoria contínua.

O ABC é um método de custeio que permite determinar de uma forma mais racional o custo de um produto, pois considera que os factores geradores de custo são as actividades que, por sua vez, consomem recursos e originam custos. O seu lema é as actividades consomem recursos e os produtos resultam das actividades. Este método permite aos gestores o conhecimento das verdadeiras causas dos custos, ou seja, quais os factores geradores de custos.

Este método relativamente aos sistemas tradicionais de custeio distingue-se, pelo reconhecimento de uma relação causal entre os recursos, as actividades e os objectos de custo (Turney, 1996).

A actividade pode ser definida como um “conjunto de actuações ou de tarefas que têm por objecto a obtenção de um *output* mediante o consumo de uma série de factores ou *inputs*, que são consequência tanto da concepção das tarefas como da frequência com que estas devem ser desenvolvidas” (AECA, 1998:29).

O modelo ABC dá-nos uma perspectiva multi-dimensional da informação financeira associada à sua vertente inter-funcional (Jordan et al, 2002). Neste contexto, o ABC disponibiliza informação de modo global e estruturada em múltiplas dimensões, permitindo identificar as eficiências e ineficiências ao longo da cadeia de valor. Assim, torna possível aos gestores compreender/avaliar os custos das actividades, o desempenho dos centros de responsabilidade e a rentabilidade dos diferentes segmentos.

O ABC permite tomar decisões de âmbito estratégico ao analisar o valor dos recursos consumidos pelo produto, permitindo “repensar” os produtos através da introdução de alterações ou a introdução de novos produtos mais rentáveis. Tal como o *Balanced Scorecard* (BSC), o custeio baseado nas actividades constitui um método de avaliação de desempenho das actividades, indagando quais geram valor e eliminando as que não acrescentam valor, contribuindo decisivamente para o aumento da competitividade global das empresas. Ou seja, apoia os gestores na criação de valor na própria cadeia de valor da organização, por assentar em pressupostos que exigem uma análise detalhada do processo produtivo, desagregando-o em actividades.

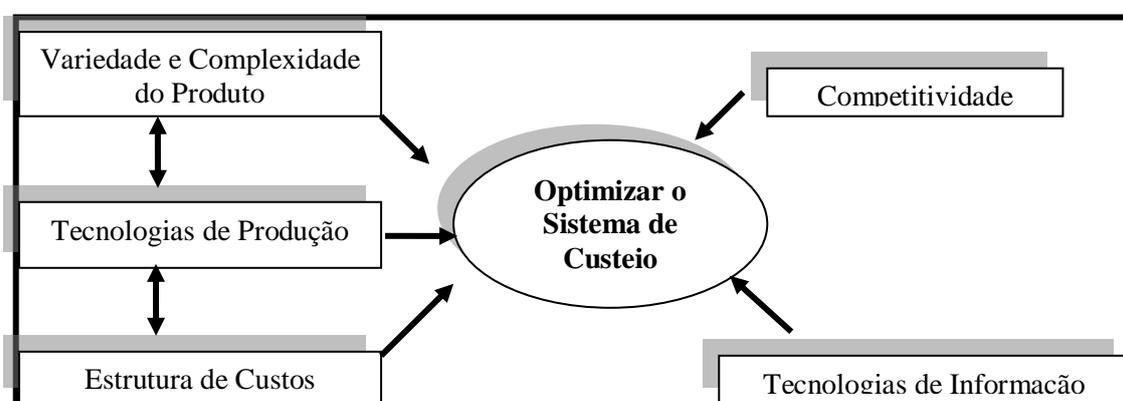
A aplicação do ABC aos custos originados pelos clientes, disponibiliza informação competitiva às organizações, essencialmente as que pretendem melhorar as suas estratégias de serviço ao cliente. Os gestores necessitam de informação relativamente às suas actividades para alcançar o sucesso, não apenas dos produtos, mas também a relação com os clientes.

Assim, a Contabilidade por actividades identifica o que a organização realiza. Com o objectivo de melhorar a sua rentabilidade e o desempenho da organização torna-se fulcral conhecer o que se realiza e de que forma. Logo, proceder à análise do que se realiza é a melhor forma de se contribuir para os objectivos organizacionais.

Importa salientar que o ABC não surge em substituição dos sistemas tradicionais mas como um método em paralelo, disponibilizando melhor informação sobre os custos dos produtos / serviços, apoiando os gestores na tomada de decisão.

A grande vantagem do custeio baseado nas actividades é a prioridade dada às actividades indirectas, procurando responder com maior realismo à repartição dos custos indirectos

**Figura 18 – Razões para adopção do ABC**



**Fonte:** Rodrigues (1992).

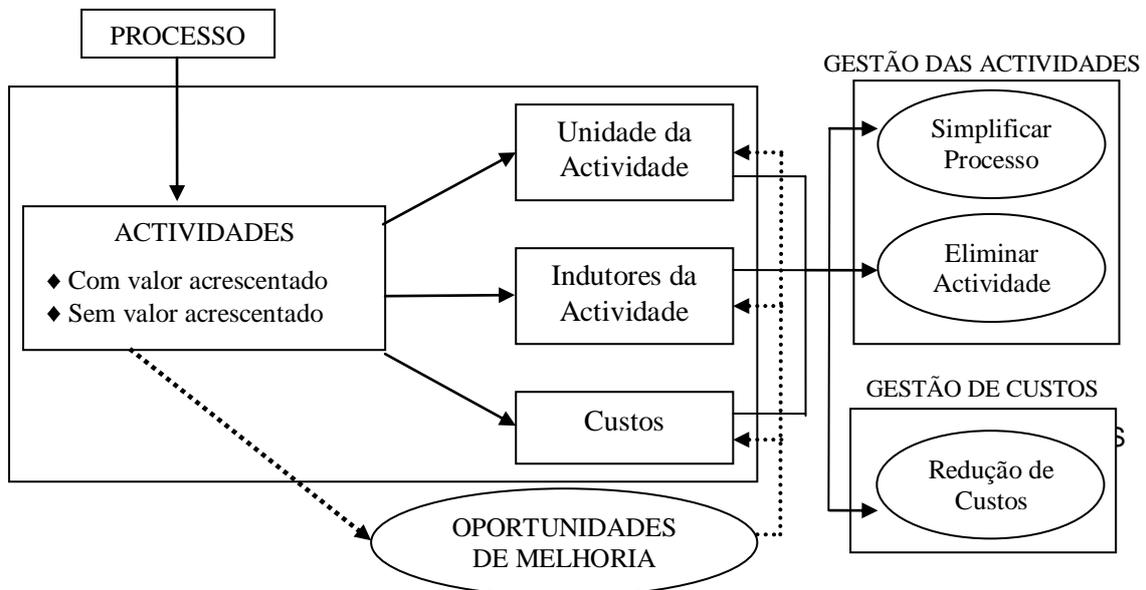
Para se aplicar este método de custeio é necessário (Jordan et al, 2002):

- Definir as actividades organizando-as entre primárias (fundamentais para o negócio) e de suporte (apoio ao negócio);
- identificar os recursos associados a elas;
- criar centros de actividade;
- identificar unidades de medida para apurar os custos unitários dos factores geradores de custos;
- apurar os níveis de utilização pelos produtos dessas actividades, obtendo-se o custo aproximado dos produtos produzidos.

Assim, é possível atribuir os custos indirectos aos produtos / serviços em função dos recursos consumidos minimizando o risco das decisões fundamentais nesses custos. Por outro lado, é possível acompanhar o custo das actividades proporcionando a oportunidade para racionalizar os serviços internos. Deste modo, para o ABC, todos os custos são variáveis, uma vez que são resultado de algum factor gerador de custos, ou seja, de uma actividade decorrente das decisões dos gestores.

É de frisar, que a implementação dos centros de actividade não deverá pôr em causa os tradicionais centros de responsabilidade. Desta forma, pretende-se identificar em paralelo que departamentos e actividades criam valor e geram custos.

**Figura 19 - Análise das Actividades**



**Fonte:** Adaptado de Feliu et al (1996).

Sendo assim, a aplicação do método ABC pretende alcançar os seguintes objectivos (Turney, 1996; Jordan et al, 2002):

- Identificar as actividades executadas pelas divisões da organização que representam os seus geradores de custos;
- quantificar e conhecer o seu custo unitário por forma a podermos imputar os seus valores aos centros de responsabilidade que as utilizem;
- determinar os preços de transferência interna correctos das operações realizadas entre a empresa mãe e as suas filiais, que cubram o custo das actividades e permitam o retorno dos investimentos efectuados nas outras sociedades;
- definir os factores geradores de custos nas actividades das filiais de forma a otimizar os processos de fabrico e eliminar possíveis actividades que destruam valor.

Pretende-se um conhecimento mais profundo da actividade sabendo-se que factores provocam ineficiência nos processos de trabalho e uma maior competitividade por via de uma capacidade de resposta mais rápida e preços de venda ao público mais atractivos, capazes de garantir maiores taxas de sucesso.

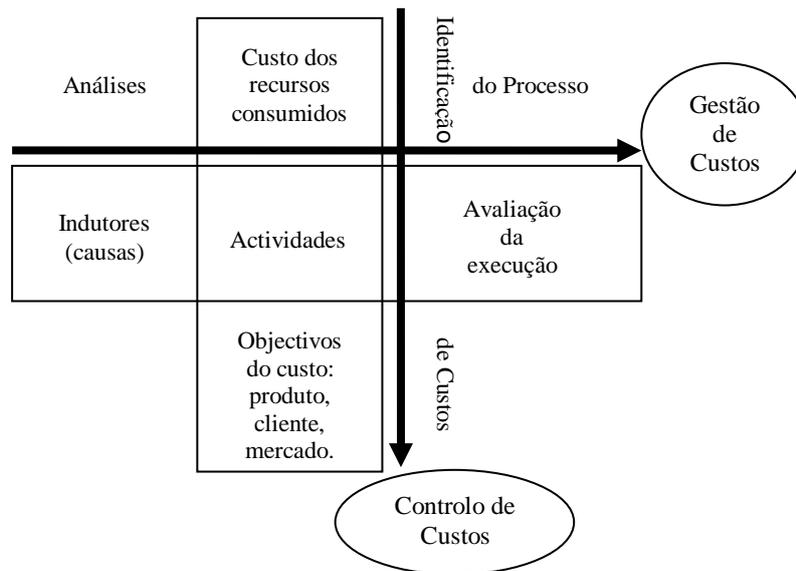
O ABC disponibiliza informação útil para se efectuarem previsões sobre as actividades, as receitas, os custos operacionais e o processo de negócio. Assim, o ABC permite avaliar futuras oportunidades de negócio (Coburn et al, 1997).

Neste contexto, a organização obtém previsões baseadas em informação mais detalhada face aos sistemas tradicionais, possibilitando orçamentos mais precisos. Também a integração do ABC com o *Balanced Scorecard* permite que as medidas de desempenho obtidas pelo BSC sejam mais precisas.

O ABC, ao identificar as actividades e os seus factores geradores de custos, proporciona informação prospectiva adequada e relevante para a tomada de decisão e o controlo interno. Assim, como refere Martins (2001:43), “o método ABC não é um método de cálculo de custo de produção, mas sim um método de Controlo de Gestão, pondo em causa a representação da organização da empresa”.

Torna-se essencial dispor de sistemas eficientes que permitam produzir boa informação e em tempo real. A figura 20 apresenta esquematicamente o modelo de cálculo e de gestão das actividades.

**Figura 20 - Sistema de Gestão e de Custo baseado nas Actividades**



**Fonte:** Adaptado de Feliu et al (1996).

Contudo, segundo Stewart (2001), para a implementação do ABC existe a necessidade de pessoal especializado, de formar e motivar todo o pessoal da organização face às mudanças e razões de sua utilização, tempo para a sua implementação e os consequentes custos que constituem para organizações com poucos recursos financeiros um entrave.

### 3.4. O Controlo de Gestão nas Organizações sem fins lucrativos

As organizações estão cada vez mais vulneráveis, necessitando de informação para a sua gestão fazer face às mudanças do meio envolvente. Para sobreviverem as organizações devem ser geridas correctamente.

As organizações sem fins lucrativos, estão sujeitas às mesmas adversidades que as organizações com fins lucrativos, daí a necessidade de também utilizarem instrumentos que reduzam os riscos.

Segundo Anthony e Govindarajan, (2003), embora o lucro não seja a único objectivo de uma organização com fins lucrativos, é um objectivo importante ao servir de ponto de convergência para unificar o controlo de gestão. Neste sentido, para uma Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL) não existe esse ponto de convergência.

Para Drucker (1990) uma OSFL existe para conseguir um rendimento, que deve satisfazer todos os grupos de interesses (comunidade, trabalhadores, directores, entre outros) da organização. Este rendimento é necessário para assegurar a sobrevivência. Contudo é mais difícil de medir e controlar nestas organizações.

Embora estas organizações não tenham como finalidade o lucro, o que torna mais difícil definir um indicador de avaliação, devem maximizar os seus recursos financeiros, técnicos e humanos ao serviço dos seus objectivos. Assim, as OSFL necessitam de desenvolver uma cultura de gestão para a realização dos seus objectivos com eficácia e eficiência dado que as boas intenções não podem substituir a gestão, a liderança, a responsabilidade, o desempenho e os resultados (Drucker, 1990).

Drucker (1990) refere ainda que uma OSFL tem de se avaliar pelo seu desempenho (valores, competência humana, participação, entre outros), daí existir a necessidade de definir metas e objectivos por forma a aumentar o seu rendimento.

Assim, o planeamento é essencial para definir as metas e objectivos, gerir os planos de acção, avaliar os resultados, por forma a alcançar a eficiência e eficácia. Drucker acrescenta que se não partir dessa base, a organização não conseguirá qualquer rendimento. Salienta ainda que é imprescindível pôr de acordo todos os grupos interessados sobre quais as metas a longo prazo da instituição e avaliar-se a si própria pelo seu desempenho, daí surgindo a necessidade de fixar metas específicas em termos do serviço prestado à população e de as elevar constantemente.

Assim, surgem medidas de desempenho baseadas na eficácia, que visam a quantificação das actividades e na eficiência que permitem analisar a relação entre os recursos e acções desenvolvidas.

Anthony e Young (2003), salientam, que a responsabilidade não é transparente neste tipo de organizações. Não existem accionistas, os órgãos de gestão normalmente não são remunerados e muitas das vezes são eleitos por razões políticas e não pela competência para gerir as actividades da organização.

Os gestores das OSFL não utilizam frequentemente sistemas de controlo do desempenho. Contudo as Organizações Sem Fins Lucrativos necessitam utilizar instrumentos de controlo de gestão que permitam (AECA, 2001):

- ◆ Avaliar os objectivos definidos para dar cumprimento à sua missão;
- ◆ medir a eficácia e eficiência na aplicação dos seus recursos;
- ◆ informar os seus *stakeholders* sobre os seus objectivos e o seu grau de cumprimento;
- ◆ detectar oportunidades e a origem dos seus problemas para actuar e melhorar.

Contudo, não podemos generalizar uma metodologia para o desenho do sistema de controlo de gestão e para a implementação dos instrumentos de Contabilidade de

Gestão. Existem OSFL que realizam as mesmas actividades que as organizações lucrativas e instituições públicas. Nestes casos, o sistema de controlo de gestão é igual às restantes organizações realizando algumas adaptações. Adaptações que as organizações lucrativas também necessitam de realizar face às suas próprias características (caso da estrutura, dimensão, tipo de actividade, mercado, tipo de gestão, tipo de tecnologia e o meio envolvente).

Como referem Anthony e Young (2003) é indispensável que estas técnicas se adaptem às necessidades e realidades específicas de cada organização para que sejam eficientes.

Assim, é necessário adaptar o processo e as técnicas de gestão utilizadas nas organizações com fins lucrativos a estas organizações. Através das etapas do processo de gestão, planeamento, programas, orçamentos e o controlo que permite realimentar todo o processo. Estas etapas permitem uma melhor compreensão das especificidades da organização.

Os sistemas de informação das OSFL devem estabelecer mecanismos de controlo por forma a disponibilizar informação aos seus gestores de como funciona a organização, mas também informação relevante sobre os seus recursos. Estas organizações, requerem informações sobre a eficiência e eficácia na gestão dos seus recursos. O orçamento é um dos instrumentos que a gestão pode utilizar para dispor dessa informação.

A adopção de instrumentos de controlo permite assegurar a melhor utilização de recursos e o desenvolvimento dos programas de forma eficiente e eficaz. Através da definição de indicadores, facilita o controlo e a avaliação do desempenho face ao previsto e consequentes revisões tendo em consideração a avaliação.

Neste contexto, o desempenho das OSFL pode ser avaliado através do *Balanced Scorecard*, contudo no topo da pirâmide devem estar os objectivos da satisfação dos Clientes. Segundo Kaplan e Norton (1996) o objectivo é criar valor para os clientes, baseado nos atributos dos produtos e serviços, relacionamento com os clientes e na reputação da organização.

Assim, Morrell (1986, cit in Carvalho 2005:101) sugere cinco dimensões para avaliação do desempenho: “os resultados atingidos pela organização prosseguindo a sua missão; a eficácia do planeamento estratégicos; a capacidade da organização para atingir a estabilidade financeira; a alocação e uso eficazes dos activos de capital; e o uso e desenvolvimento dos recursos humanos”.

Como auxiliar dos órgãos de gestão no desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho, Herzlinger (1994, 1996) apresentou quatro questões e respectivos indicadores, predominantemente financeiros:

**Quadro 2 – Sistema de Avaliação de Desempenho**

<b>São as metas da organização consistentes com os seus recursos financeiros?</b>	<b>Características socio-demográficas dos clientes: segmentos-alvo correctos?</b>
Rotatividade do activo	Distribuição das despesas
Grau de liquidez	
<b>Está a organização a praticar uma equidade intergeracional?</b>	<b>São as fontes e utilizações de fundos apropriadamente combinadas?</b>
Balanço ajustado pela inflação	Análise e controlo das fontes e utilizações de fundos, quer das receitas e despesas fixas e variáveis.
<b>É a organização sustentável?</b>	
Plano estratégico e financeiro integrado	Medidas de dispersão das fontes de receita

**Fonte:** Adaptado de Herzlinger (1996).

Herzlinger, apresenta como problemas detectados nas OSFL, a ineficácia, por não cumprirem bem a sua missão, a ineficiência dado o desaproveitamento de recursos, realização de investimentos sem o controlo da concorrência e dos resultados. Assim, considera que a “divulgação da informação operacional, uma melhor análise do desempenho do sector e dos dados contabilísticos e a imposição de sanções a quem persista num comportamento anti-ético” (Carvalho, 2005:104) são condições essenciais para a sobrevivência das OSFL.

Contudo, controlar os custos não é por si só suficiente para assegurar a continuidade e posição competitiva de uma organização, dada a importância de factores como a qualidade, a inovação, a satisfação dos clientes, a flexibilidade, entre outros elementos chave.

Nestes casos torna-se difícil quantificar os objectivos em termos monetários e o resultado das acções e decisões que se reflectem no resultado final. Tal pode ocorrer nas OSFL, onde a Contabilidade de Gestão tem um papel importante na disponibilização de informação para a tomada de decisão e o controlo, mas deve ser complementada por outros mecanismos.

Neste sentido, Sawhill e Williamson (2001) apresentaram um modelo de medição de desempenho, baseado em medidas sobre a capacidade (grau em que a organização mobiliza os recursos necessários para cumprir a sua missão), o impacto (medida do grau de sucesso da organização) e a actividade (medidas sobre a implementação de estratégias e a prossecução das metas da organização). Constatou-se a importância das relações entre a missão, as metas, as estratégias e os programas.

A adopção do *Balanced Scorecard* permite à organização alcançar os seus objectivos, quer seja do sector privado, público ou cooperativo, dado que assenta num conjunto equilibrado de indicadores que permite ampliar os sistemas de avaliação que conduz a uma melhoria do desempenho da organização (Kaplan e Norton, 1993). Os autores sugerem a sua aplicação nas OSFL, apresentando a missão com maior importância do que o desempenho financeiro.

Segundo Anthony e Young (2003:640) as “OSFL têm dificuldades a implementar o *Balanced Scorecard* porque o seu ênfase no desempenho financeiro é o resultado final”. Existem nestas organizações alguns constrangimentos em definirem como objectivo estratégico um adequado desempenho financeiro, apesar de nalguns casos os seus fundadores e os seus utentes serem pessoas diferentes.

Niven (2002) considera que as organizações focadas na missão, necessitam de mudar a arquitectura do *Balanced Scorecard*, aumentando o papel da missão e dos clientes, reduzindo a influencia dos indicadores financeiros.

Em consequência da adopção de medidas de controlo, torna o mercado mais eficiente o que recompensa a eficácia, traduzindo mais benefícios para a Sociedade.

Assim, para que uma OSFL disponha de um sistema de controlo de gestão é necessário genericamente (AECA, 2001):

- 1 – Definir a missão da organização, a razão da sua existência. Importa identificar e analisar os diferentes grupos de interesses. Conforme já referido, o sucesso de qualquer organização depende da sua capacidade de satisfazer as necessidades dos todos os *Stakeholders*.
- 2 – Definir a estratégia necessária para permitir alcançar a sua missão. Dado que a estratégia traduz a missão e os objectivos da OSFL em acções.
- .3 – Definir os objectivos de curto prazo, de forma coerente com a estratégia da organização a longo prazo e a sua missão.
- 4 – Dispor de uma estrutura organizacional que permita o seu controlo por diferentes responsabilidades. A estrutura por centros de responsabilidade facilita a identificar e

avaliar as acções dos diferentes responsáveis. Os centros devem possuir programas e orçamentos próprios.

5 – Dispor de um sistema de informação que permita a avaliação da gestão de cada responsável, possibilitando a sua correcção por forma a melhorar a eficiência da organização. Conforme já referido, um bom sistema de informação possibilita que o sistema de controlo seja útil para eficácia e eficiência da organização.

6 – Definir um conjunto de indicadores de controlo, por centros de responsabilidade ou por programas facilitando o controlo de cada responsável e permitir a sua avaliação. Estes indicadores podem estar incluídos no TB ou BSC.

## CAPÍTULO 4 – CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR COOPERATIVO

Ao analisar a evolução histórica de um sector da Sociedade (económico, cultural ou social) não se pode dissociá-lo do contexto político, económico e legal.

As raízes do cooperativismo resultam da vivência do Homem em Sociedade. A circunstância que o desencadeou é nitidamente a Revolução Industrial e o seu movimento operário.

A cooperação surge como resultado de uma necessidade, dadas as condições económicas da população. Desde de 1844, com os pioneiros de Rochdale (Sociedade Cooperativa dos Equitativos Pioneiros de Rochdale), as cooperativas procuram corresponder à aquisição de produtos dentro do binómio preço/qualidade (Duarte, 1998).

Neste contexto, Lasserre (1967:295) afirmou “a concepção cooperativa da empresa é, em primeiro lugar, uma recusa radical do capitalismo, de qualquer privilégio ou soberania aos detentores de título de capital enquanto tais”.

Assim, o cooperativismo apresenta-se como um movimento de ruptura para obter uma reforma moral e social, feita pelo povo, suprimindo os privilégios de alguns, nomeadamente das classes dominantes, expressando normas e valores no sentido da justiça e da equidade. O cooperativismo é um “sistema de actuação na economia e na sociedade, suportado por um conjunto de valores e princípios, isto é, uma doutrina, que visa transformar para melhor a condição dos cooperantes, através de uma organização/estrutura – a cooperativa” (Granado, 1998:28).

A cooperação é essencialmente a criação de sinergias, onde o todo é maior do que a soma das partes, ou seja, a procura da satisfação das suas necessidades através da associação é superior se as pessoas procurassem fazê-lo individualmente, ou seja, é a acção conjunta na procura de objectivos comuns.

As razões que impulsionaram a criação de cooperativas são (Variz, 1999:29): ”(a) o produtor individual não tem acesso a economias de escala; (b) as empresas maximizadoras do lucro são susceptíveis de disponibilizarem bens e serviços na obediência a uma função-utilidade distinta do consumidor – ao produzir a preços elevados, ou a qualidade inferior – estabelecendo uma relação de agência com o consumidor; e/ou porque (c) o Estado tende a eleger uma regra de afectação social de recursos que não é racional.” Assim, uma cooperativa procura garantir o bem-estar do consumidor.

Apesar de experiências cooperativas anteriores, uma ficou como o marco histórico do cooperativismo, os “Pioneiros de Rochdale”, criada em Inglaterra, em 1844, por 28 operários, tendo sido marcante essencialmente pelo seu avanço ao nível dos princípios, métodos e organização. Segundo Namorado (2001), a sua constituição não tinha o horizonte limitado à cooperação de consumo, embora, na prática, ela se lhe tivesse confinado.

A Constituição da República Portuguesa estipula que a organização económica é definida pela “coexistência do sector público, do sector privado e do sector cooperativo e social de propriedade dos meios de produção” (Art. 80º). Sendo o sector cooperativo e social compreendido por (Art. 82º - Constituição da República Portuguesa):

- a) Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza;
- b) Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais;
- c) Os meios de produção objecto de exploração colectiva por trabalhadores;
- d) Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas colectivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objectivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista.

Mas como podemos definir uma cooperativa?

A Declaração sobre a Identidade Cooperativa aprovada em 1995 no Congresso de Manchester, define como cooperativa “uma associação autónoma de pessoas, que se unem voluntariamente para satisfazer as suas necessidades e aspirações económicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada” (ACI, 1995).

A Lei nº 51/96, de 7 de Setembro, define cooperativas como “pessoas colectivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles”.

Nas definições apresentadas realçam-se as características que definem o objecto e a razão a alcançar por este tipo de organizações – o aspecto económico/empresarial e o

social, constituído pela associação de pessoas e a satisfação das suas necessidades sociais e económicas.

Após a apresentação de algumas definições podemos enumerar as características de uma cooperativa:

- ◆ é uma associação de pessoas com necessidades comuns;
- ◆ o seu objectivo económico dado que é “uma empresa” é satisfazer as necessidades;
- ◆ rege-se pelos princípios cooperativos;
- ◆ possui autonomia.

Dado que uma cooperativa é uma associação de pessoas que possuem necessidades comuns e que podem ser melhor satisfeitas em conjunto do que individualmente, estamos perante a vertente social. Por outro lado, a cooperativa como empresa também tem como finalidade satisfazer as necessidades, ou seja, a vertente económica.

A essência original de uma cooperativa resulta na conjugação destas duas vertentes. Implicando em alguns casos o difícil equilíbrio entre os objectivos sociais e económicos, originando o dilema entre optar pela eficácia económica em detrimento dos objectivos sociais ou pelo social em detrimento da eficácia económica. (Agudo, 1980:74-75): “A cooperativa não quer ganhar ou lucrar – quer servir.” Contudo, este princípio cooperativo “não pode realizar-se sem dinheiro”

Assim, as cooperativas são organizações que se regem segundo os valores da solidariedade e da responsabilidade social – preocupam-se com os seus membros e com a comunidade. Mas também devem ser eficazes economicamente para sobreviverem face ao mercado.

Neste contexto, é necessário obter uma visão global das suas actividades tendo em conta a sua dimensão económica e social, que se interligam continuamente. Tal pode ser aplicado a qualquer organização. Contudo, nas cooperativas não se pode ignorar a sua própria identidade e filosofia. Deste modo, as cooperativas de uma forma intrínseca, necessitam de gerir a sua responsabilidade social. Ao não gerir nem controlar a prossecução dos seus objectivos será não cumprir a verdadeira finalidade destas organizações, sabendo que “a responsabilidade social faz parte integrante da via cooperativa” (Book, 1993:191).

Importa salientar que as cooperativas têm um compromisso com a comunidade, sendo um dos princípios consagrados no seu movimento. Assim, os princípios que inspiram o

movimento cooperativo (ACI, 1995), têm uma orientação para a pessoa e a Sociedade e seu relacionamento: gestão democrática; formação dos sócios; informação à comunidade das suas actividades e procura do desenvolvimento sustentável da comunidade; participação económica equitativa.

Para atingir estes objectivos uma cooperativa deve ser economicamente eficaz no mercado, para sobreviver. Estes são os desafios da gestão cooperativa - Como conciliar os objectivos económicos com os objectivos sociais? Quais devem prevalecer?

Para reflectir sobre estes e outros desafios realizou-se em 1999 o Congresso de Cooperativas Portuguesas com a temática “O cooperativismo no novo milénio: a vantagem competitiva”. Tendo sido apresentados alguns dos factores relevantes para a continuidade destas organizações, tais como: adaptação às mudanças da envolvente; a gestão racional dos recursos; otimizar a compatibilização entre a vertente associativa e económica; concepção da eficácia das cooperativas tendo por base a satisfação dos associados e a longevidade das cooperativas em detrimento da dimensão económica; privilegiar a qualidade do serviço em detrimento da remuneração de capital; ênfase no autofinanciamento; incrementar a participação dos cooperantes na vida da cooperativa; e a fidelidade face aos objectivos e identidade cooperativa que estiveram na sua concepção (INSCOOP, 1999).

As cooperativas assumem o seu compromisso com a Sociedade, enfrentando problemas envolventes ou reforçando a capacidade das suas comunidades para melhor satisfazer as necessidades económicas, sociais e culturais. Se as cooperativas podem assumir um compromisso com a comunidade, significa que têm impacto nela. Assim, desenvolvimento cooperativo não é mais do que um aspecto do processo de transformação social.

As cooperativas de média e pequenas dimensões que caracterizam as cooperativas portuguesas não dispõem de capacidade para aceder aos mercados financeiros (financiamento) para se desenvolverem (investimentos). Logo, os argumentos financeiros juntamente com os comerciais, são decisivos para o decréscimo da influência do sector cooperativo.

Este facto não traduz apenas aspectos negativos. Dado que a sua dimensão as torna dinâmicas e flexíveis, tal pode ser factor impulsionador da inovação e da procura de soluções alternativas.

Com o aparecimento das grandes superfícies comerciais ligadas a grandes grupos económicos nacionais e internacionais o sector cooperativo teve necessidade de adaptar o seu posicionamento e estratégia face ao mercado.

Assim, a intercooperação pode proporcionar essas capacidades (dimensão financeira e comercial), permitindo que individualmente mantenham a sua autonomia.

Neste sentido, torna-se fulcral identificar que “mecanismos de controlo de gestão devem ser adoptados por forma a que as orientações estratégicas não passem a ser ditadas pelos interesses da burocracia gestora das organizações cooperativas; que tipo de gestão de recursos humanos deverá ser posta em prática para responder às necessidades da gestão e ao respectivo controlo” Moreira (2000:22).

As práticas cooperativas do século XIX foram o resultado das transformações da economia nesse período. Actualmente, as transformações continuam a ser fundamentais para o desenvolvimento organizacional. Assim, neste contexto, as cooperativas devem diferenciar-se das outras organizações, possuindo estruturas para a ligação entre a comunidade local e a economia mundial.

A evolução das condições empresariais e a necessidade das organizações de se adaptarem às mesmas, implicou uma preocupação pelo desenvolvimentos de actividades que permitam melhorar a competitividade e a eficiência, originando uma redução dos custos, melhoria da qualidade, inovação, novos mercados, processos de fusão entre outras mudanças. Surgindo associado às variáveis enumeradas uma preocupação pelas temáticas sociais e ambientais, existindo a necessidade de conjugar o desenvolvimento empresarial, competitividade e eficiência, tendo em atenção o factor humano e social presente na actividade da organização.

Neste sentido, no Congresso das Cooperativas Portuguesas realizado em 2004 na sua proposta de moção foram referidos os quatro eixos estratégicos da Sociedade actual (responsabilidade social, conhecimento, imaginação empreendedora e inovação), como fundamentais para o desenvolvimento cooperativo sustentável e eficaz face às mudanças constantes na Sociedade.

A passagem da economia industrial para uma economia da informação, tornou os mercados mais voláteis, os produtos e os serviços são de vida curta. Assim, as organizações para sobreviverem necessitam de ser competitivas.

A homogeneização de consumos aponta para rupturas dos equilíbrios passados, o que pode pôr em causa a sobrevivência das cooperativas que não se adaptem. Mas também

surgem novas oportunidades, caso da Internet, possibilitando o comércio a longa distância que algumas cooperativas começam a disponibilizar.

Neste âmbito, as cooperativas necessitam de definir estratégias de mudança e de flexibilidade, através de novas filosofias de gestão, por forma a adaptar-se à evolução da sua envolvente, tendo presente os seus consumidores (qualidade de serviço, satisfação, diferenciação, assistência pós-venda) e o posicionamento da concorrência (quota de mercado, comportamentos no mercado).

Com a competitividade dos mercados surge a “necessidade de aumentar a sua dimensão empresarial, a qual poderá revestir múltiplas formas: desde a adesão de novos cooperadores, à intensificação de projectos de intercooperação, intra e inter ramos, até às fusões entre cooperativas” (INSCOOP, 2004a:12).

Contudo existem alguns obstáculos que condicionam o desenvolvimento do modelo cooperativo (Davis, 1999):

- a) a conjuntura sociocultural actual (individualista), o modelo social dominante, pressupõem valores e práticas que se opõem aos propostos pelo modelo cooperativo;
- b) falta de coordenação e articulação dos dirigentes cooperativos na divulgação das melhores práticas e modelos;
- c) escassa rotação dos dirigentes nos órgãos de direcção, existindo algumas carências na promoção e formação de novos dirigentes;
- d) falta de formação cooperativa nos diferentes níveis (sócios, funcionários e dirigentes);
- e) necessidade de definir indicadores que permitam medir a competitividade cooperativa;
- f) capitalização, adequando-se às novas formas de capitalização, respeitando os valores cooperativos;
- g) clarificação da missão e objectivos que possibilite a prática de modelos de gestão adequados.

O peso do sector cooperativo no total da economia portuguesa encontra-se muito afastado das médias existentes na Europa.

## 4.1 O movimento Cooperativo

O movimento cooperativo em Portugal acompanhou as mudanças ocorridas no país (económicas, políticas, sociais, culturais). Devemos enfatizar as mudanças políticas e consequentemente legais para a sua evolução.

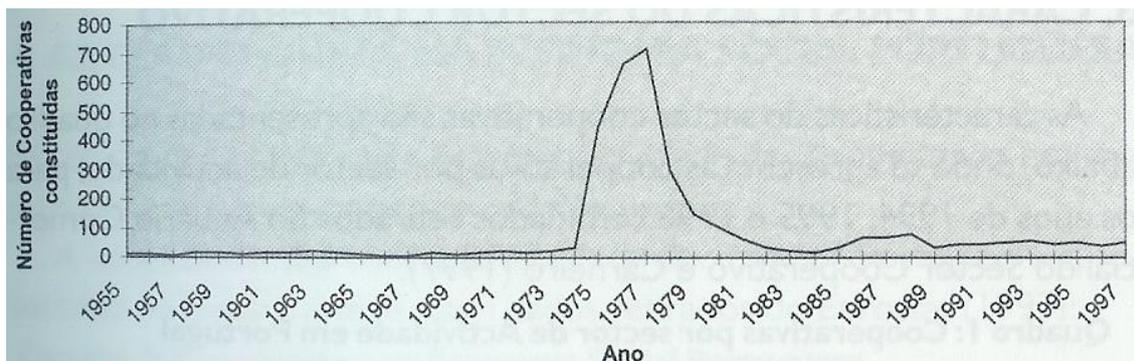
Com a Lei Basilar de 1867, o primeiro documento legal para o cooperativismo, o poder político deu reconhecimento à liberdade associativa, consagrando autonomia do regime jurídico das cooperativas face à Lei Comercial, onde o cooperativismo se assume como a solução para alguns dos problemas da época. Na 1ª República, o ramo mais importante foi o do consumo e que registou o maior crescimento nesse período, lutando pela contenção de preços, melhoria da qualidade dos bens e contra o mercado negro (Granado, 1998, Andrade, 1990), dado que a “principal condição para se constituir uma cooperativa é a existência de imperfeições ou ineficiências no mercado” (Teixeira, 2003:182).

O movimento cooperativo português iniciou-se no século XIX, tendo uma fraca representatividade até 1974.

Dado que no período do Estado Novo (1926-1974), o regime autoritário do Estado considerava as cooperativas como oposição ao regime, principalmente no ramo do consumo em que estavam associadas ao movimento operário. Como exemplo, o Decreto-Lei nº 225/3 de 12 de Maio de 1933, conhecido por Lei Garrote dado o carácter altamente penalizador para estas cooperativas. Importa contudo salientar, o destaque dado às cooperativas agrícolas consideradas como essenciais para a política agrícola nacional desvalorizando a sua natureza cooperativa.

Com as mudanças de regime político no 25 de Abril de 1974, criaram-se condições para o desenvolvimento do movimento cooperativo português. Como podemos constatar através da figura 21 do estudo desenvolvido por Barros (1999) que o ano de 1974 foi o impulsionador da evolução do sector cooperativo, surgindo, inclusivamente, alguns organismos de apoio ao desenvolvimento do movimento cooperativo, através da Comissão de Apoio às Cooperativas e o Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo constituídos em 1975 e 1976, respectivamente.

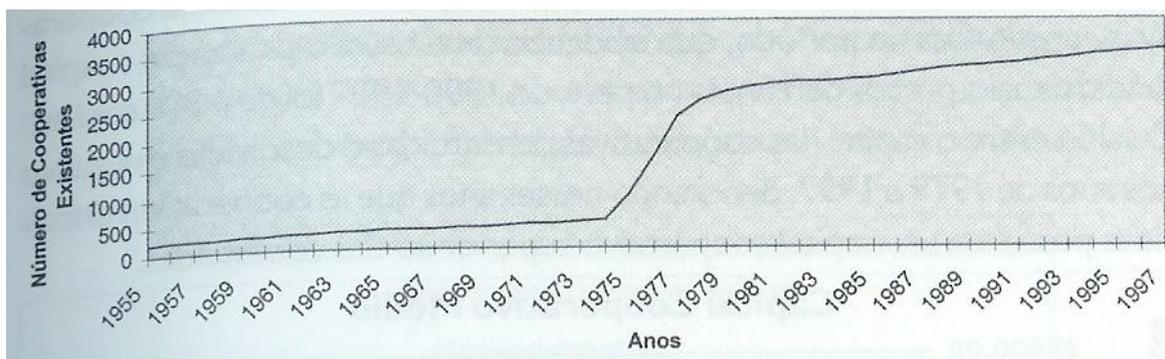
**Figura 21 - Cooperativas constituídas em Portugal entre 1955 e 1997**



**Fonte:** Barros (1999)

Com o 25 de Abril de 1974 o número de cooperativas existentes, que era cerca de seiscentas, passou para três mil e oitocentas no ano de 1997(ver figura 22). Contudo “a sua fundação nem sempre obedecera aos trâmites clássicos e convenientes que lhes dessem a necessária solidez” (Agudo, 1980:5).

**Figura 22 - Cooperativas existentes em Portugal**



**Fonte:** Barros (1999)

A síndrome de indolência, ou seja, a “redução da contribuição e empenho dos indivíduos pelo facto de se inserirem num grupo”, contribuiu para a “inviabilidade de muitas cooperativas após o boom registado a seguir ao 25 de Abril” (Reto et al, 2001:145).

Em meados dos anos 1970 e 1980, Portugal passou por um período de crescentes dificuldades económicas. A estabilidade económica transformou-se em instabilidade e o desenvolvimento económico estagnou.

Uma das causas foi a crescente concorrência nos mercados internos em consequência da internacionalização, que pôs em causa as vantagens das cooperativas.

Criar uma grande cooperativa de âmbito local ou nacional não é possível apenas com uma maior eficiência de gestão empresarial, embora traduza um acréscimo de benefícios económicos imediatos. Para tal, é necessário uma estruturação cooperativa, através de

processos de intercooperação, ou seja, projectos integrados. Neste processo de concentração necessário, não se podem ignorar os valores e princípios das cooperativas. É necessário agir em termos globais e estratégicos, através de fusões e aquisições, controlando custos, controlando redes de distribuição, adoptando estratégias de marketing e funcionando em rede, assumindo os gestores das cooperativas maiores responsabilidades Barros (1999).

Importa realçar que nos últimos anos surgiram em Portugal organizações com natureza jurídica de cooperativa para as suas actividades, demonstrando factores diferenciadores das cooperativas tradicionais: poder económico; elevado numero de trabalhadores; perda da identidade dos sócios e gestão realizada por profissionais.

#### **4.2 Princípios e valores cooperativos**

Tendo como inspiração os estatutos da Cooperativa dos Pioneiros de Rochdale, surgem em 1937 os primeiros princípios cooperativos através do XV Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Os estatutos realçavam quatro pressupostos: Retorno; Democracia; Porta Aberta; e Remuneração do capital mediante um juro.

Assim, os princípios apresentados no Congresso de 1937, foram: Livre adesão; Controlo democrático; Repartição dos excedentes em proporção das transacções com a cooperativa; Juro limitado ao capital; Neutralidade política e religiosa; Venda a pronto; Desenvolvimento da educação.

Com as alterações na Sociedade, aos níveis económico, social, político e cultural, reconhece-se a necessidade de proceder a algumas actualizações nos princípios enunciados. Assim, em 1966, no Congresso de Viena, são apresentados novos princípios, em que se realça a eliminação da exigência da neutralidade política e religiosa, a obrigatoriedade das transacções a pronto pagamento e a inclusão de uma recomendação à intercooperação.

Conforme refere Ramos (1986, citado por Reto e Lopes (1992), os princípios que orientam o cooperativismo reflectem mais uma sociedade fraternal do século passado que a sociedade actual.

No entanto, uma nova renovação é realizada em 1995, em Manchester pela ACI a “Declaração sobre a Identidade Cooperativa”, que influenciaram a revisão da Constituição da República Portuguesa.

Os princípios cooperativos representam no essencial a identidade cooperativa, expondo todas as suas especificidades. Os Princípios Cooperativos (ACI, 1995) são: Adesão voluntária e livre, gestão democrática pelos membros, participação económica dos membros, autonomia e independência, educação formação e informação, intercooperação, interesse pela comunidade.

### **1 – Adesão Voluntária e Livre**

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades de membro, sem discriminações de sexo, sociais, políticas, raciais ou religiosas.

Este princípio que estava consagrado nos estatutos de Rochdale, apresenta dois factores-chaves: o primeiro é a voluntariedade, ou seja que ninguém é obrigado a aderir a uma cooperativa e em segundo a liberdade, em que ninguém pode ser impedido de aderir a uma cooperativa, desde que preencha as condições admitidas pelo pacto social, por exemplo a idade.

### **2 – Gestão Democrática pelos Membros**

As cooperativas são organizações democráticas geridas pelos seus membros, os quais participam activamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres que exerçam funções como representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto dos membros que os elegeram. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm iguais direitos de voto (um membro, um voto), estando as cooperativas de outros graus organizadas também de uma forma democrática.

Este princípio apela à participação activa dos cooperadores na tomada de decisões da cooperativa, assumindo a denominada democracia cooperativa. Importa salientar, que a “um membro, um voto” não é consensual dada a necessidade de captar cooperadores-investidores.

### **3 – Participação Económica dos Membros**

Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os cooperadores, habitualmente, recebem, se for caso disso, uma remuneração limitada pelo capital subscrito como condição para serem membros. Os cooperadores destinam os excedentes a um ou mais dos objectivos

seguintes: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefício dos membros na proporção das suas transacções com a cooperativa; apoio a outras actividades aprovadas pelos membros.

Com este princípio procurou-se estimular o investimento nas cooperativas, dado o conseqüente, juro como resultado do capital investido. Importa salientar que não é obrigatório. Por exemplo, no caso português, é necessário ter resultados positivos.

#### **4 – Autonomia e Independência**

As cooperativas são organizações autónomas de entre ajuda, controladas pelos seus membros. No caso de entrarem em acordos com outras organizações, incluindo os governos, ou de recorrerem a capitais externos, devem fazê-lo de modo a que fique assegurado o controlo democrático pelos seus membros e se mantenha a sua autonomia como cooperativas.

#### **5 – Educação, Formação e Informação**

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de modo que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Elas devem informar o grande público, particularmente os jovens e dos líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

#### **6 – Intercooperação**

As cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

#### **7 – Interesse pela Comunidade**

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.

Estes princípios demonstram a preocupação na adaptação às mudanças económicas, sociais e culturais ocorridas, reforçando os valores da democracia, igualdade, justiça, solidariedade e o desenvolvimento das pessoas que distingue as cooperativas das

restantes organizações. Embora não tenham carácter rígido, assumem-se como as “linhas mestres” para o desenvolvimento destas organizações.

Assim, uma cooperativa corresponde à prossecução dos princípios cooperativos. Demonstrando que as pessoas, a qualidade dos cooperantes ou dos trabalhadores desempenham um papel fulcral na concretização das suas finalidades (Davis, 1999).

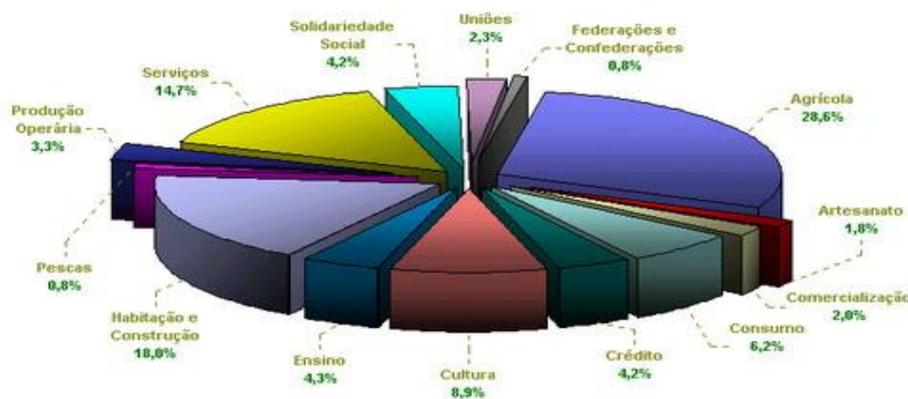
Contudo nem todos os princípios, caso da Gestão Democrática pelos Membros, uma pessoa um voto, ou seja, direito de voto não proporcional ao capital subscrito, têm aplicação organizacional não influenciando o modo como são dirigidas. Deste modo, os princípios cooperativos face à gestão organizacional devem ser ajustados.

Face aos princípios expostos, algumas interrogações se apresentam: serão os princípios aplicáveis nos nossos dias? Como controlar os membros?

### 4.3 Estrutura Sectorial

O sector cooperativo está dividido em onze ramos, sendo denominados por: consumo; comercialização; agrícola; crédito; habitação e construção; produção operária; artesanato; pescas; cultura; serviços; solidariedade Social.

**Figura 23 – O sector cooperativo por importância de ramos em 2003**



**Fonte:** INSCOOP (2005)

O ramo com maior importância relativa no sector cooperativo é o Agrícola (28,6%) seguido dos ramos Habitação/Construção (18,0%) e Serviços (14,7%). Com menor importância encontram-se os ramos das Pescas (0,8%) e Artesanato (1,8%). Note-se a importância relativa das Uniões de Cooperativas (2,3%) e das Federações e Confederações (0,8%).

Com base nos dados fornecidos pelo Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP), apresentamos o quadro n.º 3 que reflecte a evolução de cooperativas em Portugal por distrito no ano de 2001 a 2003.

**Quadro 3 – Evolução do número de Cooperativas em Portugal por Distrito.**

<b>Distritos</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Aveiro</b>	4,4	4,3	4,3
<b>Beja</b>	2,9	2,8	2,9
<b>Braga</b>	3,6	3,7	3,9
<b>Bragança</b>	1,8	1,8	1,8
<b>Castelo Branco</b>	3,5	3,6	3,7
<b>Coimbra</b>	3,9	3,8	3,8
<b>Évora</b>	5,0	4,9	4,8
<b>Faro</b>	5,7	5,7	5,7
<b>Guarda</b>	2,0	2,0	2,0
<b>Leiria</b>	4,4	4,4	4,4
<b>Lisboa</b>	24,9	25,2	25,7
<b>Portalegre</b>	2,4	2,4	2,3
<b>Porto</b>	10,8	10,8	10,9
<b>Santarém</b>	5,9	5,9	5,9
<b>Setúbal</b>	5,6	5,8	5,9
<b>Viana do Castelo</b>	1,9	1,9	2,0
<b>Vila Real</b>	2,0	2,0	2,0
<b>Viseu</b>	3,7	3,6	3,6
<b>Região Autónoma dos Açores</b>	3,7	3,7	2,7
<b>Região Autónoma dos Madeira</b>	1,7	1,6	1,6
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fonte:** INSCOOP (2004)

O quadro 3 apresenta a distribuição por distrito, o que demonstra a existência de cooperativas activas em todos os distritos de Portugal continental e ilhas. A maior concentração verifica-se em Lisboa e Porto, com 25,7% e 10,9% do total, no ano de 2003.

Constata-se que a evolução do número de cooperativas apresenta um acréscimo de 51 cooperativas, de 2001 para 2003, podendo caracterizar-se a sua evolução por distrito. Os

distritos onde constatamos um acréscimo de cooperativas entre 2001 e 2003, são: Braga, Lisboa, Setúbal e Porto.

Segundo os dados fornecidos pelo INSCOOP, estamos perante uma tendência para o aumento, embora pouco significativo, do número de cooperativas já que em nenhum distrito se registam decréscimos significativos com a excepção da região autónoma dos Açores.

#### **4.4 Cooperativas de Consumo**

Existem Cooperativas de Consumo em Portugal há muitos anos, o que nos permite elaborar a sua história, reflectir sobre o passado, o presente e projectar o futuro.

A primeira cooperativa de consumo em Portugal foi fundada, em 1871, a Sociedade Cooperativa e Caixa Económica do Porto.

Desde sempre, se regeram pelos princípios e valores cooperativos, desempenhando um papel importante na Sociedade Portuguesa, particularmente em épocas de crise.

O Decreto-Lei nº 304/81, de 12 de Novembro, Art. 2º, nº 1, define como cooperativas de consumo “as que tenham por objecto principal fornecer aos seus membros e respectivo agregado familiar, nas melhores condições de qualidade e preço, bens ou serviços destinados ao seu consumo ou uso directo”.

Neste sentido, um membro ou um consumidor de uma cooperativa de consumo, assume uma componente cívica, contra a adulteração da qualidade e especulação dos preços, não sendo um consumidor passivo.

“Uma cooperativa de consumo é uma empresa de carácter económico e uma associação de fins morais e sociais; empresa de carácter económico porque procura para os sócios benefícios que se ligam à satisfação de suas necessidades...; e associação de fins morais e sociais, porque, em regra, a cooperativa de consumo exerce uma acção na vida do espírito dos sócios, quer no campo da cultura e da sua formação” (Agudo, 1980:69). A mesma autora reforça a sua ideia ao afirmar que uma cooperativa “é uma empresa de serviço, em que os excedentes de suas actividades só numa pequena parte revertem a favor do sócio individual” (Agudo, 1980:69).

António Sérgio considera que o cidadão consumidor está no centro da ordem social demonstrando as influências dos ideais de Charles Gide, Ernest Poisson e Bernard Lavergne.

Assim, António Sérgio pretendia “que todas as cooperativas de consumo que em todo o país funcionassem se fariam produtoras e também bancárias, através do organismo da sua união federativa” (nd Cit in, Costa, 1999:21) impulsionando as sinergias entre o cooperativismo de produção e de consumo em benefício dos consumidores finais.

As cooperativas de consumo, que possuíam uma forte participação operária, durante o regime Salazarista, tinham a sua actividade limitada, sujeitas a um controlo apertado.

António Sérgio, considerou que o ramo consumo seria o cerne do sector cooperativo, a área onde se decidiria o futuro do movimento cooperativo, através da sua consolidação e expansão.

O sector do comércio e distribuição em Portugal, ao longo das últimas décadas, tem vindo a modernizar-se. Nos anos sessenta, com o aparecimento dos supermercados; nos anos oitenta com a adesão à Comunidade Europeia e o aparecimento dos hipermercados, obrigando as organizações do sector (incluindo, as cooperativas de consumo) a repensar as estratégias, a organização e gestão de modo a sobreviverem.

O desenvolvimento tecnológico dinamizou o sector através da criação de soluções, por exemplo, as redes de *Electronic Data Interchange* e os sistemas de *Efficient Consumer Response*, que optimizam a relação entre fornecedores e clientes, permitindo a redução dos custos de armazenagem e de ruptura de stocks.

O comportamento dos consumidores também tem vindo a sofrer alterações, quer pelas transformações sociais, pelo aumento dos rendimentos disponíveis (aumento do nível de vida dos portugueses), estrutura etária, os níveis de concentração urbana, pelo progresso tecnológico, as preocupações com a imagem e o ambiente.

De realçar que os formatos comerciais existentes, adequam-se à procura, em termos de dimensão e da oferta aos consumidores.

**Quadro 4 – Formatos da distribuição alimentar**

<b>Formato</b>	<b>Dimensão (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Oferta</b>
Hipermercado	> 2500	Gama ampla, acessibilidade e preço.
Supermercado grande	1000 a 2499	Gama média e acessibilidade
Supermercado pequeno	400 a 999	Gama reduzida e localização e serviço
Desconto		Gama média, localização e preço
Hard discount		Gama reduzida, acessibilidade e preço.
Loja conveniência	100 a 399	Gama reduzida, acessibilidade e serviço.
Grossista		Gama variada, acessibilidade e serviço.
Mercearia	< 100	Gama limitada, localização e serviço

**Fonte:** Nielsen/Distribuição Hoje (Cit in Faria, J. et al, 2002:11)

Segundo o Observatório do Comércio (2001) os critérios fundamentais para a selecção da loja para a compra de produtos, não existindo porém uma clara hierarquia, são: variedade, qualidade e os preços dos produtos, a acessibilidade e a organização do espaço e atendimento.

Nas últimas décadas, muitas mudanças sucederam no sector da distribuição, implicando necessariamente uma reflexão por parte das cooperativas de consumo. O aparecimento de grandes superfícies comerciais, com estruturas organizacionais inovadoras ao nível comercial, tecnológico, económico e essencialmente financeiro continua a provocar mudanças nesta actividade. Tal como a mudança dos padrões de consumo das populações.

A globalização e o conseqüente aumento da concorrência, beneficiam as organizações mais competitivas em detrimento das que revelam um desempenho menos activo.

Dado que as transformações do sector da distribuição provocaram “a redução sensível da quota de mercado dos estabelecimentos tradicionais de pequena clientela de proximidade, em especial no retalho alimentar” (Observatório do Comércio, 2001:18).

Neste sentido, as pequenas e médias empresas têm necessidade de recorrer à “associação numa rede que lhes confere o acesso a estruturas logísticas eficientes e que lhes permite adquirir a massa crítica necessárias e as devidas economias de escala. Estas associações de redes de empresas independentes são, estruturas sob a forma de cooperativas de consumidores” (Observatório do Comércio, 2001:129).

#### **4.4.1 Caracterização das cooperativas de consumo**

É grande a heterogeneidade entre cooperativas, em termos de grau de eficácia de gestão, como de capacidade organizativa e financeira, como de dimensão.

Contudo a divisão existente no sector cooperativo “é um dos primeiros factores apontados para a fraqueza do próprio movimento, porque não lhes permite adquirir a força necessária para se impôr ao nível da economia” (Granado, 1998:56).

Existindo a necessidade de implementar medidas para que a “imagem das cooperativas supere a do comércio privado, quer no que concerne à eficácia em termos de qualidade, quer na concorrência de preços, quer no próprio lançamento de produtos com marca cooperativa” (Namorado, 2001:33), daí a importância do marketing nestas organizações no aumento de visibilidade e reconhecimento, na captação de novos

sócios/consumidores, na criação de ofertas adequadas às procuras, na alteração dos comportamentos que são objecto da sua actividades entre outros.

O sector privado face ao sector cooperativo é extremamente forte, quer em termos financeiros, quer organizacionais. Neste sentido, este último terá poucas possibilidades de se tornar competitivo somente através da vertente empresarial, embora fundamental para a rentabilidade das mesmas, passando pela concentração financeira e estratégica das cooperativas de consumo. Mas, como factor de diferenciação, passa pela afirmação e reconhecimento na Sociedade, como “uma associação de consumidores, com peso para impor orientações, defender e representar os próprios consumidores que são a razão da existência de cooperativas de consumo” (Granado, 1998:110 e 111).

Neste sentido, as cooperativas enquanto organizações económicas, “dever-se-iam identificar a si próprias como a parte do mercado em que as pessoas podem sempre confiar, por oferecer alternativas boas, abertas e honestas” (Book, 1993:218)

As cooperativas de consumo diferenciam-se das organizações privadas em dois aspectos (Granado, 1998):

- 1) com base nos princípios e valores cooperativos;
- 2) na organização interna baseada na participação democrática, definida nos estatutos.

Sem dúvida, que os princípios e valores cooperativos são a principal característica diferenciadora.

A eficiência pode ser maximizada através de um fornecedor forte (central de compras), e de serviços de suporte, obtendo poupanças de recursos financeiros, novas formas de gestão, novas tecnologias, novos produtos e serviços ou de eventuais alianças estratégicas.

Importa salientar, que a preocupação da existência de uma estrutura unificadora das cooperativas de consumo remonta ao ano de 1920 com a criação da Federação Nacional das Cooperativas, em 1922 da Sociedade Cooperativa União Central de Abastecimentos, e a União das Cooperativas do Norte de Portugal, quer em 1948 com o Conselho Central das Cooperativas demonstraram estar conscientes da necessidade da constituição de uma estrutura de unificação. Contudo, passados poucos anos ocorria a dissolução, apresentam-se como causas, razões ideológicas, quer financeiras.

Em 1951 através do Boletim Cooperativista, coordenado por António Sérgio, surge a temática da integração económica das cooperativas de consumo, como forma “de se fortalecer através da sua unidade e cooperação para obter mais condições para enfrentar

o mercado e intervir na sociedade e não directamente como uma reacção de sobrevivência a esse mesmo mercado” (Granado, 1998:57).

Em 1955 surge a Unicoope – União Cooperativa Abastecedora que até ao ano de 1975, teve como funções a representação política, a assistência técnica e de Central de Compras das cooperativas de consumo. Tendo consciência das carências técnicas ao nível da gestão das cooperativas foi um plano de desenvolvimento, designado por Plano Ames (nome do autor). O Plano tinha como objectivo central a constituição de apenas uma cooperativa em Portugal, muito descentralizada, ou seja, a fusão por integração.

Apesar da existência de um Plano e modelo de desenvolvimento concreto, as carências estruturais de ineficácia organizacional, financeiros e de gestão e a resistência à mudança enfraqueceram a Unicoope que desapareceu em 1977.

Com o crescimento ocorrido após 1974, surge a necessidade de união por parte do movimento cooperativo. Assim, realizou-se em 1977 o 1º Congresso das Cooperativas de Consumo, com a finalidade de reorganizar o sector cooperativo de consumo.

Neste contexto, em 1978, foi constituída a FENACOOOP – Federação Nacional das Cooperativas de Consumo, assumindo a representação política e o apoio técnico. No decorrer da sua actividade tem realizado diversos Congressos, cuja preocupação da concentração das cooperativas de consumo através da integração económica esteve sempre presente.

Assim, no sentido de conferir às cooperativas de consumo como um grupo estratégico, entenda-se, um grupo de organizações focalizadas em estratégias comuns ou similares, incluindo, estratégias de posicionamento, estratégias de preço, estratégias de mercado-alvo, estratégias de distribuição, entre outras. Sendo uma ajuda prática para os gestores que necessitam de efectuar análises aos concorrentes, tomar decisões estratégicas de investimento e desenvolver estratégias de sucesso (Mascarenhas e Aaker, 1989).

Em 1985 surge a criação de uma central de compras com a designação de CoopLisboa, de modo a aumentar a competitividade das cooperativas de consumo face à concorrência dos grandes grupos, através das vantagens resultantes da compra centralizada para a melhoria das condições negociais de compra.

Em 1993 é criada a insígnia nacional COOP e decidida a fundação do Grupo COOP no Congresso da FENACOOOP, pretendendo assumir-se como um grupo estratégico.

Contudo, por forma a assumir-se como grupo estratégico, torna-se imprescindível que o Grupo COOP defina o seu posicionamento, com base na sua missão e valores que pretende promover para os actuais e futuros cooperadores (Faria et al., 2002). Neste

sentido, a estratégia deve passar pela divulgação da insígnia COOP e os valores cooperativos associados por forma a captar novos consumidores e eventualmente disponibilizar novos produtos e serviços.

Assim, “uma estratégia que combina a necessária eficácia do negócio com a prossecução dos ideais e dos valores cooperativos constitui um amplo desafio” (Faria, et al., 2002:52).

#### **4.4.2 Estrutura Sectorial**

As cooperativas de consumo têm registado taxas de crescimento do volume de negócios negativas. Este aspecto evidencia a fraca competitividade face às formas de retalho existentes no nosso mercado. Sendo a relevância das cooperativas de consumo em Portugal, em termos económicos limitada (Faria et al, 2002).

Segundo o estudo desenvolvido por Reto et al (2001), as configurações estruturais identificadas nas cooperativas, são estruturas simples e burocracias mecanicistas. Foram encontradas, no entanto, estruturas mistas diferentes das teorizadas.

Esta observação demonstra a diversidade organizacional e a sua adaptabilidade (Reto et al, 2001), característica distintiva deste sector, como refere Drucker (1990).

**Quadro 5 – Características da Gestão Cooperativa**

	<b>COOPERATIVA</b>	<b>NÃO COOPERATIVA</b>	<b>IMPLICAÇÕES PARA AS COOPERATIVAS</b>
<b>Missão</b>	Maximiza o rendimento dos membros	Maximiza os lucros dos accionistas	As decisões de maximização dos lucros nem sempre são as melhores para os membros
<b>Processo de Tomada de decisão</b>	Democrático: um membro um voto	O número de votos depende da participação no capital	Os membros necessitam de formação para a tomada de decisão
<b>Seleção da Direcção</b>	Dos membros	Interna, externa ou ambas	Frequentemente, os directores necessitam de formação
<b>Estrutura</b>	São os accionistas que detêm, usam e controlam	Os que detêm o capital, usam e controlam podem ser pessoas diferentes	Os membros necessitam de formação com vista à tomada de decisão
<b>Definição de Políticas</b>	Quase pública	Privada	Os membros necessitam de formação com vista à tomada de decisão
<b>Contribuição para o rendimento dos detentores e distribuição das margens</b>	Proporcional ao uso pelos membros-sócio actuais	Dinheiro disponível para investir e retorno proporcional ao investimento	Os membros necessitam de formação no sentido de compreenderem as suas responsabilidades

**Fonte:** Groves (1985, cit in Reto et al, 2001:102).

A concepção de eficácia organizacional para estas organizações baseia-se no valor dos recursos humanos, relações com o exterior e longevidade. Relativamente aos aspectos económicos, consideram relevantes para atingir os objectivos fundamentais da organização.

Na Sociedade em que vivemos, baseada no Conhecimento, o Capital Humano é um factor essencial como fonte de inovação, qualidade e aumento da eficácia pois podem influenciar a tomada de decisão para a gestão. Segundo a forma cooperativa a formação dos recursos humanos pode ser fulcral.

Neste sentido, Drucker (1990) recomenda para as organizações sem fins lucrativos estratégias eficazes, através da adoção da melhoria contínua, a focalização nos segmentos para quem trabalham e de iniciativas de inovação. Podemos afirmar que os recursos humanos têm um papel importante na adoção estas estratégias.

A competitividade das cooperativas deve ser perspectivada tendo em atenção a envolvente dinâmica da concorrência. A ênfase na concorrência e a articulação dos factores de eficiência face ao mercado, como os ganhos de quota de vendas, realizadas com eficácia e sustentabilidade, constata-se a crescente preferências dos consumidores por factores não financeiros, como a qualidade, o ambiente, a diferenciação e a rapidez da distribuição e assistência pós-venda.

Oliveira (2003) sugere um modelo de gestão das cooperativas tendo como pilar a qualidade total, sustentada em termos de planeamento, organização e avaliação ao longo do processo, pela interactividade entre quatro C: compromisso; cooperação; coordenação; e controlo.

Assim, com o enfoque no aperfeiçoamento através da formação e educação, do estabelecimento de objectivos e metas, do envolvimento dos trabalhadores, do estabelecimento de indicadores de desempenho e eventuais acções correctivas, as cooperativas procuram a continuidade.

Com a globalização, novos desafios se colocam às cooperativas, tais como: a organização interna, a cooperação entre cooperativas, as relações entre cooperativas dos diversos ramos, as relações entre o sector público e privado. Dado que “as boas intenções não são substituto da organização, da liderança, da contabilidade, do desempenho e dos resultados” (Carvalho, 2005:40).

As cooperativas têm de ser capazes de se adaptar a estas mudanças. Surge necessidade de mudar a gestão corrente e estratégica, para fazer face ao aumento da concorrência, adoptando “formas de gestão mais eficientes e de concertar acções e aglutinar esforços tendentes à criação de formas cooperativas de maior dimensão, mais capazes de resistir à concorrência do capitalismo privado, mesmo o de dimensão transnacional” (Moreira, 2000:22).

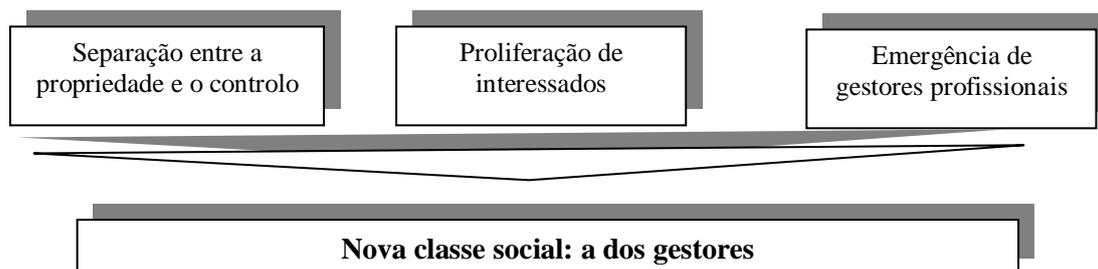
Tal obriga a mudanças dos seus dirigentes já que a gestão deve ser assumida por profissionais, “condição necessária para o sucesso das cooperativas em ambiente concorrencial, sobretudo à medida que a dimensão tende a aumentar” (Moreira, 2000:22).

Neste contexto, a separação entre a propriedade e o controlo da gestão nas cooperativas não é consensual. O crescimento das estruturas de algumas cooperativas é acompanhado frequentemente pelo aumento da complexidade da gestão, que exige o recrutamento de gestores profissionais. Contudo, continua a existir uma barreira à essas mudanças por parte dos cooperantes.

Para melhorarem o desempenho “as cooperativas devem mudar a estrutura de governação pela delegação de mais poderes de tomada de decisão para gestores profissionais, dotando-se de outras aptidões técnicas, nomeadamente ao nível da economia/gestão e marketing, através de uma maior cooperação entre cooperativas” (Teixeira, 2003:197).

Kotler e Andreasen (1996) apresentam como características das OSFL para atingir os seus fins organizacionais: estar centrada no cliente, definir a concorrência de forma abrangente; estratégias de marketing que englobam todos os elementos do marketing mix, e não apenas a comunicação.

**Figura 24 – Teoria gestionária**



**Fonte:** Moura (1999)

Neste sentido, importa analisar a governação das organizações do sector cooperativo, dado que, em teoria, é possível estabelecer uma ligação entre os órgãos de gestão e o desempenho da organização. Embora o seu desempenho não resulte exclusivamente da gestão mas da conjugação de diversos factores.

Para Reto et al, (2001:242) verifica-se uma “enorme centralização do poder no líder ou na direcção, que todos os estudos constatam existir, deriva do facto de estas organizações, para existirem, necessitarem de liderança emergente com fortes traços carismáticos” surgindo desta forma estruturas centralizadas que diminuem o desenvolvimento de culturas participativas.

Embora, nas cooperativas a liderança seja exercida pelos dirigentes eleitos, o que lhes dá legitimidade política, nem sempre está associada legitimidade técnica, por falta de conhecimentos (Granado, 1998).

Assim, “o modelo cooperativo exige uma separação entre o nível de liderança e o nível de gestão” (Granado, 1998:106), assumindo, o líder o papel de divulgar e salvaguardar os princípios e valores cooperativos, junto de trabalhadores, sócios e envolvente externa e os gestores, o papel de alcançar a eficiência cumprindo os objectivos definidos e solucionar os problemas internos.

Daqui decorre um novo desafio já que “o problema cooperativo é conseguir equilibrar uma gestão participativa com uma liderança forte, ultrapassando o dilema da centralização do poder” (Granado, 1998:109).

Importa salientar os diferentes intervenientes e seus papeis no governo nas cooperativas. Genericamente, identificam cinco intervenientes diferentes, cada um com objectivos distintos: sócios/dirigentes; gestores profissionais; trabalhadores; sócios; e pessoas externas à cooperativa.

A participação pode ser analisada a três níveis: dos trabalhadores, dos dirigentes e dos sócios. A participação por parte de alguns dirigentes é activa. Contudo, dadas as estruturas existentes nas cooperativas, face à tomada de decisões, delegação de funções e autonomia, a participação dos trabalhadores é geralmente fraca e dos sócios passiva (Granado, 1998).

No estudo de Faria et al (2002) realizado às cooperativas de consumo portuguesas, verificou-se que a participação não é suficientemente valorizada, resultado da forma clássica de organização do trabalho onde as chefias são os únicos responsáveis pela concepção, planeamento e preparação do trabalho, o que dificulta a concretização dos objectivos.

Neste sentido, constata-se que embora consagrados nos princípios do movimento cooperativo, a gestão democrática e participada, não tem garantida a sua aplicabilidade. Assim, “o planeamento da actividade empresarial cooperativa deve apostar na integração da eficácia económica com o desenvolvimento da participação, sem que esta tenha a morosidade na tomada de decisões que dificulta a eficiência e a operacionalidade da gestão” (Granado, 1998:36)

As cooperativas estão centradas nos seus cooperantes. Deste modo, a eficácia cooperativa deve ser medida de um modo diferente que outros tipos de organizações,

destacando-se dois indicadores: a) a qualidade para satisfação dos interesses dos cooperadores e b) a longevidade resultante dos excedentes.

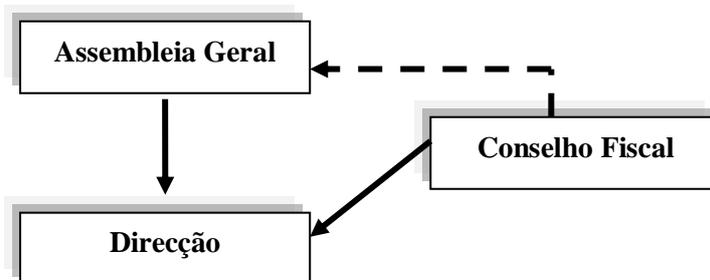
No entanto, os excedentes (resultados) não são a sua finalidade principal, já que esses resultados são os meios e não a razão da sua actividade, mas eles são de extrema importância para a continuidade e reprodução das cooperativas. Neste contexto, “as concepções de eficácia organizacional (...) são, de forma clara, um factor distintivo do Terceiro Sector, face aos sectores privado lucrativo e estatal” (Reto et al, 2001:167).

Sendo uma cooperativa uma organização sem fins lucrativos é recomendável a obtenção do lucro(excedente), que permita assegurar a sua viabilidade. Esta motivação empresarial deve ser entendida como um excedente da sua actividade e distribuído conforme previsto no terceiro princípio cooperativo, ou seja, pelos vários tipos de reservas ou distribuídos pelos associados proporcionalmente ao seu valor de transacções.

Assim, o actual modelo cooperativo demonstra uma integração pelo mercado na economia global do modelo cooperativo original (Reto et al, 2001).

A forma de governação segundo o Código Cooperativo é representado na Figura nº 25 é do tipo agenciário: uma Direcção eleita pelos cooperantes, que depende da Assembleia Geral existindo um Conselho Fiscal.

**Figura 25 - Forma de Liderança nas Cooperativas**



**Fonte:** Moura (1999)

A Assembleia Geral é o órgão supremo da cooperativa, sendo as suas decisões obrigatórias para os restantes órgãos e membros (Art. 44º da Lei nº 51/96). Compete a este órgão, aprovar o relatório de gestão e as contas anuais, avaliar a certificação legal de contas, caso exista, entre outras competências (Art. 49º da Lei nº 51/96). Assim, os seus objectivos consistem em avaliar e analisar a situação económica e financeira da cooperativa, de modo a aprovar a forma da eventual distribuição de excedentes e avaliar o desempenho da Direcção, tendo como medidas os interesses dos cooperadores e a

longevidade, daí a importância dos excedentes por serem relevantes para a sua continuidade.

Importa salientar que em alguns casos os participantes (cooperantes) na Assembleia Geral não dispõem de informação necessária para definir ou controlar as actividades do mandato da Direcção.

A Direcção é o órgão de administração e representação da cooperativa, tendo como competências elaborar as contas do exercício, o plano de actividades anual e respectivo orçamento e consequentemente executar o plano de actividades. Segundo o artigo 59º da Lei nº 51/96, pode delegar poderes de representação e administração. Dadas as mudanças da envolvente e a necessidade de uma gestão racional dos recursos, maximizando o equilíbrio das vertentes económicas e sociais, levou ao reforço das actividades de gestão e consequentemente à delegação de funções e ao surgimento de gestores profissionais nas cooperativas. Compete-lhe também disponibilizar informação para o Conselho Fiscal sempre que solicitado. A Direcção tem que funcionar como o interface entre os diferentes utilizadores, transmitindo a viabilidade e importância da organização, procurando o equilíbrio económico da mesma.

Compete ao Conselho Fiscal controlar e fiscalizar o desempenho da Direcção, por forma, a garantir a isenção e o rigor técnico da mesma, tendo como objectivo final a elaboração do parecer face ao relatório e contas do exercício e plano de actividade e orçamento para o ano seguinte.

A aplicação de um instrumento de controlo/informação pelas cooperativas de consumo permitirá clarificar as suas funções e objectivos, detectando se as suas actividades se regem pelos princípios cooperativos, garantindo a sua identidade cooperativa. Por outro lado, contribuirá para uma gestão eficaz dos aspectos referidos anteriormente.

Importa realçar que a gestão por parte da Direcção apresenta uma situação difícil em que algumas das cooperativas, acompanhada pela pouca participação/compromisso dos sócios implicam práticas conservadoras, surgindo ainda a necessidade de profissionalizar a gestão das cooperativas, como a utilização de instrumentos de gestão, por forma a contribuir positivamente para o desenvolvimento económico cooperativo.

A implementação de um sistema de controlo de gestão, nas cooperativas permitirá apoiar a sua gestão e minorar as habituais dificuldades de liderança e a lentidão na tomada de decisão.

Dada a concorrência com que se confortam surge ainda a necessidade de “adoptar modos de gestão eficientes, transparentes e sujeitos a controlo o que, muitas vezes significa romper decididamente com práticas passadas” (Moreira, 2000:24).

Importa salientar que as organizações do sector, “com a justificação da ausência de objectivos de lucro e de rentabilidade próprios das empresas privadas, não encontram na realidade organizacional nenhum suporte institucionalizado em práticas de gestão que permitam avaliar, de modo sistemático e objectivo, a qualidade do serviço ou produto e a satisfação dos Clientes” (Reto, 2001:88).

Assim, o controlo e avaliação do desempenho da gestão são de “elevada importância para as cooperativas, inclusive porque muitas cooperativas não proporcionam adequada atenção a esse processo” (Oliveira, D., 2003:277).

Para Carvalho (2005:20-21), as “finalidades deste sector são de grande importância social, logo devem ser avaliados os resultados e os desempenhos individuais e colectivos nestas organizações” dado que “não se pode negligenciar a avaliação porque se consideram <<nobres>> os seus fins”. Constatam-se ainda a “ausência generalizada de formação contínua, bem como de medidas de aferição da satisfação dos colaboradores, ao nível da gestão de recursos humanos” (Reto, 2001:88).

A adequação dos modelos de gestão torna-se indispensável, definindo claramente a missão e os objectivos da cooperativa, bem como os mecanismos de planificação e avaliação dos mesmos.

Book (1993:200) sugere que os membros devam ter a possibilidade de avaliar a evolução da actividade de modo a aumentar o envolvimento/participação no desenvolvimento e controlo da sua organização, sugerindo que “as contas económicas normalmente publicadas [entenda-se relatórios e contas] devem ser complementadas por indicadores”.

Importa salientar alguns dos indicadores propostos por Book (1993:200): “responsabilidade social assumida pelas organizações cooperativas; progresso na colaboração internacional; penetração das actividades cooperativas na sociedade como um todo, por exemplo, número de membros em proporção de parte significativa da população e quotas de mercado.”

Neste sentido, com a finalidade de contribuir para a melhoria das competências das cooperativas do ramo consumo, Faria et al (2002) propuseram um conjunto de indicadores e níveis de desempenho a concretizar nas suas actividades, tendo presente as vertentes associativa e económica.

Na vertente associativa, as medidas de valor são:

**Quadro 6 – Associativismo e medidas de Valor**

	<b>Medidas de Valor</b>
<b>ASSOCIATIVISMO</b>	<b>Participação</b>
<b>Participação</b>	Efectividade de liderança dos dirigentes Realização de Acções Sociais Grau de participação nos actos sociais
<b>Solidariedade</b>	<b>Associados</b> Taxa de crescimento novos associados Evolução idade média dos associados
<b>Valorização das Pessoas</b>	<b>Globalização Solidária</b> Participação no comércio internacional justo e solidário Participação na produção cooperativa, local, regional e mundial
<b>Aperfeiçoamento</b>	<b>Educação do Consumidor</b>
<b>Intelectual e Moral</b>	Acções de informação crítica sobre: Qualidade dos produtos Higiene e Segurança Alimentar Carta Ambiental Solidariedade com fontes de abastecimento (comércio justo)

**Fonte:** Faria, et al (2002:56)

Na vertente económica, as medidas de desempenho, são:

**Quadro 7 – Factores Competitividade e medidas de desempenho**

	<b>Medidas de Desempenho</b>
<b>FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO</b>	<b>Financeiros</b>
<b>Eficiência Operacional</b>	Vendas por Loja / número de empregados Vendas por Loja / número de caixas Vendas por Loja / área da loja/artigos comércio justo
<b>Gama Produtos Marca Própria</b>	<b>Mercado</b> Taxa de crescimento vendas totais (%) Taxa de crescimento vendas produtos da insígnia (%) Grau diferenciação em serviços complementares
<b>Qualidade dos Produtos Frescos</b>	<b>Integração Vertical</b> Taxa de Compras na Central (%)
<b>Localização da Loja</b>	<b>Modernização Processos</b> Qualidade do Layout Meios de leitura óptica nos movimentos de stocks PDT nas compras
<b>Serviços Complementares</b>	Número abastecimentos semanais <b>Recursos Humanos</b> Grau de profissionalização da gestão Nível médio de formação Nível de participação na gestão interna.

**Fonte:** Faria, et al (2002:57)

## CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS COOPERATIVAS DE CONSUMO

Com a finalidade de identificar as práticas de controlo de gestão e os indicadores chave das cooperativas de consumo em território nacional, optou-se pelo envio de um inquérito, cujas respostas permitissem, caracterizar o sector cooperativo do ramo de consumo.

O inquérito (Anexo 1) foi elaborado com base no estudo desenvolvido por Faria et al (2002) e pelo projecto de investigação realizado por Teixeira et al, (2005).

Sendo o inquérito aplicado somente às cooperativas do ramo de consumo instaladas em Portugal Continental e ilhas, considerou-se relevante e exequível trabalhar com o universo destas cooperativas.

Para a identificação das cooperativas baseamo-nos numa recolha realizada junto de diversas fontes, a saber:

- ◆ Anuário Comercial do Sector Cooperativo 2004/2005 editado pelo Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP);
- ◆ Informações disponibilizadas pela Federação Nacional de Cooperativas de Consumo (FENACOOP);
- ◆ Estudo desenvolvido em 2002 pela Escola Superior de Gestão de Santarém em parceria com a FENACOOP sobre o sector cooperativo de consumo (Faria et al, 2002).

Através do cruzamento destas fontes, identificamos 160 cooperativas de consumo activas, às quais enviamos o questionário. Segundo Faria et al (2002), em 31 de Dezembro de 2001, existiam 117 cooperativas de consumo activas em Portugal Continental o que representava 30% das cooperativas com existência legal.

Importa salientar que o Anuário Comercial do Sector Cooperativo refere a existência 204 cooperativas em actividade no ano de 2003. Contudo, este número não contempla, por exemplo, as integrações ocorridas no sector através da Cooperativa de Consumo Pluricoop, CRL, a Cooperativa de Consumo CoopRibatejo, CRL, Cooperativa de Produção e Consumo Proletário Alentejano, CRL, bem como o encerramento de algumas cooperativas, de que são exemplos, a Cooperativa de Consumo Pêro Rodrigues, CRL que encerrou em Agosto de 1995 ou a Coopilmadeira – Cooperativa Consumo Promilitar da Madeira, CRL que encerrou em 17 de Abril de 2003 ou a Cooperativa de Consumo do Pessoal da Petrogal de Sines, CRL, e as mudanças de

ramo, caso da COCAN – Cooperativa Operária Camponesa de Produção e Consumo, CRL.

O inquérito foi enviado pela 1ª vez em Agosto de 2004, tendo respondido ao inquérito somente 13 cooperativas, sendo que 1 dos inquéritos foi devolvido em branco.

Face ao número reduzido de respostas, apesar de algumas insistências por contacto telefónico, foi enviado novamente o inquérito para todas as cooperativas, excepto as que estavam extintas ou encerradas ou integradas noutras cooperativas, tendo respondido mais 16 cooperativas.

No Congresso das Cooperativas Portuguesas que decorreu em Santarém de 18 a 19 de Novembro de 2004 procedeu-se a novos contactos pessoais que permitiram obter mais 3 respostas.

Foi, ainda, enviado o inquérito uma 3ª vez, tendo sido recebidos 23 inquéritos devidamente preenchidos.

Neste contexto, as respostas das 54 cooperativas que responderam, foram obtidas no período de Agosto de 2004 a Maio de 2005.

Os dados solicitados às cooperativas referem-se ao ano de 2003, ou seja, a 31 de Dezembro de 2003.

No inquérito, integramos questões que através das suas respostas se poderia caracterizar o sector e, principalmente, permitiam identificar os indicadores de gestão utilizados nestas organizações.

## **5.1 Objectivos do inquérito**

O inquérito foi estruturado em três partes: caracterização da cooperativa, contabilidade e a organização.

### **Parte 1 – Caracterização da Cooperativa**

Nesta parte é caracterizada a organização (concelho de localização da sede, número de trabalhadores, número de concelhos em que está presente, área de superfície, número de estabelecimentos, número de cooperantes, vendas, tempo de actividade, se vende apenas a cooperantes ou do público em geral, data de constituição e se está inserida numa Central de Compras).

## **Parte 2 – Contabilidade**

Com a parte 2 tínhamos vários objectivos: primeiro procurava-se saber quais as práticas e a importância atribuída à Contabilidade na cooperativa, segundo se elaboravam orçamentos e se efectuavam o respectivo controlo e em terceiro se existia *Tableau de Bord* ou *Balanced Scorecard* e quais os indicadores utilizados na organização.

Na questão relativa aos indicadores foram disponibilizados 34 indicadores financeiros e não financeiros, que segundo a literatura analisada correspondem aos mais utilizados, bem como um espaço para o inquirido, caso considerasse conveniente, apresentar outros indicadores que utiliza na cooperativa.

## **Parte 3 – Organização**

Na parte 3 solicitámos a opinião sobre a clareza dos fins, objectivos, políticas e dos processos de gestão da cooperativa, bem como, a sua abertura à mudança.

Foi também solicitada informação sobre o grau de importância das informações face: aos recursos financeiros, ao mercado, aos cooperantes, trabalhadores, fornecedores, à comunidade local e concorrência.

As respostas a estas questões incorporam, inevitavelmente, alguma subjectividade dependente da percepção do responsável pelo preenchimento do inquérito.

Através da informação recolhida, pretendíamos determinar quais as variáveis chave indicadas, na perspectiva das cooperativas, e se utilizam indicadores para avaliar essas variáveis.

## **5.2 Caracterização das Cooperativas de Consumo**

As cooperativas que responderam ao inquérito totalizam 54 respostas representando 33,75% do universo.

A distribuição de respostas por distrito é apresentada pelo quadro 8.

**Quadro 8 – Representação geográfica**

<b>Distrito</b>	<b>Número de Cooperativas Activas em 31.12.2001 <sup>a</sup></b>	<b>%</b>	<b>Número de Cooperativas Inquiridas</b>	<b>%</b>
<b>Aveiro</b>	8	6,8	2	3,7
<b>Beja</b>	11	9,4	7	13
<b>Braga</b>	8	6,8	2	3,7
<b>Bragança</b>	1	0,85	-	-
<b>Castelo Branco</b>	1	0,85	-	-
<b>Coimbra</b>	2	1,7	1	1,9
<b>Évora</b>	28	24	12	22,2
<b>Faro</b>	2	1,7	2	3,7
<b>Guarda</b>	3	2,6	-	-
<b>Leiria</b>	2	1,7	1	1,9
<b>Lisboa</b>	18	15,4	3	5,5
<b>Portalegre</b>	5	4,3	2	3,7
<b>Porto</b>	9	7,7	3	5,5
<b>Santarém</b>	5	4,3	3	5,5
<b>Setúbal</b>	12	10,3	5	9,3
<b>Viana do Castelo</b>	0	0	-	-
<b>Vila Real</b>	1	0,85	-	-
<b>Viseu</b>	1	0,85	1	1,9
<b>Região Autónoma dos Açores</b>	n.d.	-	8	14,8
<b>Região Autónoma dos Madeira</b>	n.d.	-	2	3,7
<b>Total</b>	117	100	54	100

**Fonte:** <sup>a</sup>Faria et al, (2002) e inquérito por questionário.

Verifica-se que 22,2% das respostas pertencem a cooperativas localizadas no distrito de Évora, sendo também o distrito que apresenta maior peso relativo de cooperativas de consumo em actividade, 14,8% à Região Autónoma dos Açores, 9,3% ao distrito de Setúbal. Importa salientar que não obtivemos qualquer resposta dos distritos de Bragança, Castelo Branco, Viana do Castelo e Vila Real, resultado da fraca presença deste tipo de cooperativas naquelas zonas do país.

Analisando o nível de emprego que estas organizações apresentam constata-se que:

### Quadro 9 - Número de Trabalhadores

Nº de Trabalhadores	%
Até 10	68,5
De 11 a 50	20,4
De 51 a 250	7,4
Mais de 250	1,9
NS/NR	1,9
Total	100

Fonte: Inquérito por questionário.

68,5% das cooperativas possuem até 10 trabalhadores e 20,4% entre 11 e 50, existindo apenas uma cooperativa com mais de 250 trabalhadores, o que revela que as cooperativas possuem estruturas reduzidas.

Importa salientar que no ano de 1995, o número total de trabalhadores no sector cooperativo de consumo era de 1.400 pessoas (Granado, 1998), já no ano de 2000 tinha caído para cerca de 1.300 pessoas (Faria et al, 2002).

Relativamente ao tempo de actividades das cooperativas poucas são as que foram fundadas nos últimos anos.

### Quadro 10 - Tempo de Actividade

Tempo de Actividade	%
Até 2 anos	7,4
De 3 a 10	3,7
De 11 a 20	13,0
Mais de 20	72,2
NS/NR	3,7
Total	100

Fonte: Inquérito por questionário

Verificamos que 72,2% das cooperativas possuem alguma história no movimento cooperativo de consumo português dado que têm mais de 20 anos de actividade, resultante eventualmente do crescimento acentuado ocorrido em 1975.

Relativamente ao número de lojas por cooperativa constata-se que 59,3% das cooperativas só possuem uma loja, 11,1% das cooperativas têm 2 lojas, 9,3% das cooperativas têm 3 lojas, 1,9% das cooperativas têm 14 lojas e 1,9% têm 29 lojas.

As cooperativas com um número reduzido de lojas são a imagem forte do sector. A existência de cooperativas com um número significativo de lojas poderá ser o resultado das integrações e fusões ocorridas no sector permitindo a constituição de uma rede de lojas cooperativas.

**Quadro 11 - Número de Estabelecimentos por Cooperativa**

Número de Estabelecimentos	%
1	59,3
2	11,1
3	9,3
4	1,9
7	1,9
14	1,9
29	1,9
NS/NR	13,0
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário

Verificamos que 79,6% das cooperativas apenas estão presentes em 1 concelho, 7,4% em 2 concelhos, importando ainda salientar a existência de uma cooperativa presente em 7 concelhos.

**Quadro 12 - Número de Concelhos em que estão presentes**

Número de Concelhos	%
1	79,6
2	7,4
3	1,9
4	1,9
5	1,9
6	1,9
7	1,9
NS/NR	5,6
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Face ao volume de vendas no ano de 2003 verificamos que 55,6% das cooperativas tinham vendas até aos 1.000.000 Euros e 18,5% mais de 4.000.000 Euros. As restantes posicionam-se nos escalões de vendas intermédios.

As diferenças de volume de vendas reveladas podem ser o resultado de variados factores, tais como: política de vendas (apenas a cooperantes ou não), número de cooperantes, área de superfície de vendas, número de lojas e necessariamente do nível da concorrência.

**Quadro 13 - Volume de Vendas em 2003**

<b>Volume de Vendas</b>	<b>%</b>
<b>Até 1.000.000 €</b>	55,6
<b>De 1.000.001 a 2.500.000</b>	13,0
<b>De 2.500.001 a 4.000.000</b>	5,6
<b>Mais de 4.000.000</b>	18,5
<b>NS/NR</b>	7,4
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

As vendas ocorridas em 2003 em 42,6% das cooperativas, resultaram exclusivamente de cooperantes o que revela o espírito cooperativista existente nessas organizações, tal como 69,6% delas têm mais de 20 anos de actividade. Importa ainda salientar que as cooperativas com um período de actividade até 2 anos só vendem a cooperantes o que se assume como mais um desafio para estas organizações. Contudo, a maioria das cooperativas, 55,6%, efectuaram também vendas ao público em geral o que pode revelar quer a necessidade de captação de clientes, quer a sua responsabilidade social ao prestar os seus serviços à comunidade.

**Quadro 14 - Cooperativas que vendem apenas a cooperantes**

<b>Vende Apenas a Cooperantes</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	42,6
<b>Não</b>	55,6
<b>NS/NR</b>	1,9
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

De facto, a opção de venda apenas a cooperantes ou ao público em geral remete para uma opção de fundo que pode ter diversos significados consoante as motivações que lhe estão subjacentes.

## Quadro 15 - Relação entre o Tempo de Actividade e as Vendas apenas a cooperantes

Vende apenas a cooperantes ? \* Tempo Actividade (anos) Crosstabulation

			Tempo Actividade (anos)				Total
			Até 2	De 3 a 10	De 11 a 20	Mais de 20	
Vende apenas a cooperantes?	Sim	Count % w ithin Vende apenas a cooperantes?	4 18,2%	0 ,0%	2 9,1%	16 72,7%	22 100,0%
	Não	Count % w ithin Vende apenas a cooperantes?	0 ,0%	2 6,9%	5 17,2%	22 75,9%	29 100,0%
Total		Count % w ithin Vende apenas a cooperantes?	4 7,8%	2 3,9%	7 13,7%	38 74,5%	51 100,0%

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Verificamos que das cooperativas que vendem ao público em geral 75,9% têm mais de 20 anos de actividade, 17,2% entre 11 e 20 anos e 6,9% entre 3 e 10 anos. Relativamente às cooperativas que apenas vendem a cooperantes constatamos que 72,7% têm mais de 20 anos de actividade, 18,1% até 2 anos de actividade e 9,1% entre 11 e 20 anos.

Segundo Faria et al, (2002), os clientes caracterizam-se por pertencerem a faixas etárias elevadas, com poucos recursos económicos e educativos, o que implica da parte das cooperativas uma selecção da gama de produtos ajustada a este perfil, cumprindo a própria missão das cooperativas.

Neste sentido, o perfil dos clientes condiciona a estratégia das cooperativas que vendem apenas a cooperantes.

As respostas obtidas à questão “Número de Cooperantes” demonstram as diferenças existentes entre cooperativas face ao número de cooperantes, existindo uma cooperativa com apenas 5 cooperantes e uma outra com 58000 cooperantes. Assim, justifica-se a necessidade de captação de clientes, não cooperantes em algumas das cooperativas.

Ao analisar as 51 cooperativas que responderam à questão relativa ao número de cooperantes constatamos que 25% têm até 200 cooperantes, 50% até 600 e 75% até 2166 cooperantes.

Relativamente à área de venda constata-se novamente a heterogeneidade do sector existindo uma cooperativa com 8 m<sup>2</sup> e uma com 11000 m<sup>2</sup> aproximadamente, com consequências no volume de vendas.

Analisando detalhadamente as 48 cooperativas que responderam à questão relativa à área da superfície de vendas verificamos que 25% têm até 150 m<sup>2</sup>, 50% até 301 m<sup>2</sup> e 75% até 775 m<sup>2</sup>.

Quando questionadas se estão inseridas numa Central de Compras, verificamos que 53,7% cooperativas estão inseridas numa Central de Compras, o que demonstra a

preocupação das cooperativas na optimização dos custos para assegurar a sua competitividade. Importa salientar que nenhuma das cooperativas das Regiões Autónomas está inserida neste tipo de estrutura.

**Quadro 16 - Cooperativas inseridas numa Central de Compras**

	%
<b>Sim</b>	53,7
<b>Não</b>	46,3
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Em síntese, as cooperativas do ramo de consumo em Portugal caracterizam-se por:

- ◆ Terem uma cobertura local (84,3% estão apenas um concelho);
- ◆ Terem uma dimensão reduzida (68,5% tem até 10 trabalhadores);
- ◆ Terem uma antiguidade superior a 20 anos (75%), possivelmente resultante do crescimento acentuado ocorrido após o 25 de Abril de 1974;
- ◆ Dominar o mono-estabelecimento (68,1% tem apenas um estabelecimento);
- ◆ Terem um Volume de vendas anual até 1.000.000€ (60 %).

### **5.3 Contabilidade nas Cooperativas**

Nesta parte abordamos a importância atribuída pelas cooperativas ao sistema contabilístico e à sua informação.

Da análise das respostas obtidas, constata-se uma escassa profissionalização da função financeira, quer pelas “Não Respostas” às questões apresentadas, quer pela consistência das respostas conjugadas com outros elementos do inquérito, verificando-se algumas contradições, particularmente quando se aprofundam os conceitos. Importa salientar que as cooperativas com um nível de actividade mais elevado são mais consistentes, observação também evidenciada no estudo ao ramo cooperativo de consumo a que já aludimos (Faria et al, 2002).

Quando questionadas se a Contabilidade é executada nas instalações da cooperativa, as respostas obtidas demonstram que apenas 25,9% das cooperativas executam a sua Contabilidade nas suas instalações, sendo na maioria dos casos, 72,2%, executada fora das instalações, tal como evidencia o estudo de Faria et al, (2002), em que 70% da Contabilidade era executada fora das instalações da Cooperativa.

### Quadro 17 - Cooperativas que executam a Contabilidade nas suas instalações

	%
<b>Sim</b>	25,9
<b>Não</b>	72,2
<b>NS/NR</b>	1,9
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

As justificações para estes resultados podem eventualmente resultar quer da falta de meios humanos (competências técnicas) quer tecnológicos (informáticos).

Importa salientar que todas as cooperativas que executam a Contabilidade nas suas instalações possuem na sua Direcção um membro que é Técnico Oficial de Contas ou um Revisor Oficial de Contas.

Com a questão anterior pretendia-se aferir se as cooperativas de consumo possuem ou não um sistema contabilístico, não questionando se é unicamente de Contabilidade Financeira ou de Contabilidade Financeira e Analítica. Os dados permitem-nos concluir que as cooperativas se preocupam com a informação proporcionada pelo Sistema Contabilístico, dado que as respostas obtidas revelam que a Direcção em 40,7% das cooperativas acompanha mensalmente a execução da Contabilidade e 24,1% trimestralmente. Note-se a existência de 7,4% de cooperativas que apenas acompanham a sua Contabilidade anualmente.

### Quadro 18 - Periodicidade de acompanhamento da Contabilidade

Periodicidade	%
<b>Semanal</b>	16,7
<b>Mensal</b>	40,7
<b>Trimestral</b>	24,1
<b>Semestral</b>	3,1
<b>Anual</b>	7,4
<b>NS/NR</b>	7,4
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário

O elevado número de cooperativas (92,6%) que efectuava o acompanhamento da informação extraída da Contabilidade, permite-nos concluir que possuem um Sistema de Contabilidade. Contudo, importa saber se têm ou não implementado um Sistema de Contabilidade Analítica.

**Quadro 19 - Cooperativas que elaboram informação do tipo contabilístico, financeiro e de gestão**

	%
<b>Sim</b>	83,3
<b>Não</b>	9,3
<b>NS/NR</b>	7,4
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Refira-se que 83,3% das cooperativas elaboram informação de tipo contabilístico, financeiro e de gestão o que poderá revelar a importância da informação na gestão destas organizações, também evidenciada no estudo de Faria et al (2002).

Quando questionadas se têm implementado algum sistema de Contabilidade Analítica, as respostas obtidas demonstram que 42,6% das cooperativas têm implementado um Sistema de Contabilidade Analítica, sendo em 60,9% das cooperativas desenvolvido fora das suas instalações.

Importa salientar a existência de uma evolução positiva face à utilização da Contabilidade Analítica tendo em conta que no estudo de Faria et al, (2002) apenas 22,6% das cooperativas a tinham implementado.

Sabendo que a Contabilidade Analítica é um dos instrumentos de pilotagem para o Controlo Gestão (Jordan et al, 2002) e que proporciona diversas vantagens aos gestores, conforme mencionado no Capítulo 1, através da disponibilização de informação útil à planificação, controlo e tomada de decisão nas organizações podemos concluir que o número de cooperativas com este tipo de Contabilidade é reduzido.

**Quadro 20 - Cooperativas com Sistema de Contabilidade Analítica**

Respostas	Cooperativas de Consumo		Cooperativas de Consumo	
	2001	% <sup>a</sup>	2003	%
<b>Sim</b>	22,6		42,6	
<b>Não</b>	67,7		53,7	
<b>NS/NR</b>	9,7		3,7	
<b>Total</b>	100		100	

**Fonte:** <sup>a</sup> Faria et al, 2002 e Inquérito por questionário.

A análise por intermédio do teste do Qui-quadrado de Independência<sup>2</sup>, mais especificamente, o Teste Exacto de Fisher, indica que na tabela cruzada entre as frequências de uso da Contabilidade Analítica e a dimensão da cooperativa (categorizada como sendo inferior a 10 ou superior a 10 indivíduos) existe claramente uma associação entre ambas as variáveis (Qui-quadrado=11.772, 1; p=.001).

**Quadro 21 - Associação entre a implementação de um sistema de Contabilidade Analítica e o Número de trabalhadores**

			Está implementado Sistema de CA?		Total
			Sim	Não	
Nº trabalhadores	Até 10	Respostas	10	26	36
		% Nº trabalhadores	27,8%	72,2%	100,0%
	De 11 a 50	Respostas	12	3	15
		% Nº trabalhadores	80,0%	20,0%	100,0%
Total		Total	22	29	51
		% Nº trabalhadores Total	43,1%	56,9%	100,0%

**Fonte:** Inquérito por questionário

O que demonstra que o uso da Contabilidade Analítica nas cooperativas varia em função da sua dimensão, ou seja, quanto maior è a dimensão da cooperativa maior é a necessidade de implementação de um sistema de Contabilidade Analítica.

Em média as cooperativas com Contabilidade Analítica implementada têm maior abertura à mudança (V de Cramer = .163,  $p \leq 0.009$ )<sup>3</sup> que pode ser consequência da

<sup>2</sup> O teste de independência do Qui-Quadrado tem o objectivo de determinar se duas variáveis qualitativas estão relacionadas. A hipótese nula deste teste é a independência das variáveis em questão. Em testes onde cada variável é dicotómica, ou seja, obtemos tabelas 2×2, pode ser utilizado o Teste Exacto de Fisher que não tem restrições aos pressupostos utilizados (que no caso do teste Qui-Quadrado exige que as frequências esperadas sejam superiores a 5) (Pestana e Gageiro, 2003) e utiliza uma distribuição exacta em vez de uma distribuição aproximada de Qui-Quadrado (facto mais evidente para amostras reduzidas) (Sheskin, 2000).

<sup>3</sup> A informação retirada do teste de Independência pode ser complementada por medidas de associação. Estas medidas permitem caracterizar o grau de associação entre as variáveis e a intensidade da relação. A opção pelo V de Cramer deve-se ao facto desta medida variar entre zero (independência das variáveis) e um (relação perfeita). A relação é significativa – valor-p inferior a 5% mas não muito forte devido ao valor (0.163).

dinâmica do meio envolvente e da necessidade de informação mais detalhada para a tomada de decisão.

A existência de um Sistema de Contabilidade Analítica nas 23 cooperativas permite reclassificar em 22 delas os seus custos e proveitos fornecendo informação sobre como se processa a criação ou formação de valor na cooperativa facilitando a tomada de decisões e o controlo de gestão.

**Quadro 22 - O sistema de Contabilidade Analítica reclassifica**

	%
<b>Apenas os custos</b>	16,7
<b>Os custos e proveitos</b>	91,7
<b>Outros valores</b>	12,5

**Fonte:** Inquérito por questionário

O sistema de Contabilidade Analítica nas cooperativas encontram-se vocacionadas para apurar valores por Centro de Custo/departamento, 76,2%, permitindo deste modo identificar, medir e avaliar a eficácia e eficiência dos processo internos da cooperativa.

**Quadro 23 - O sistema de Contabilidade Analítica apura valores**

	%
<b>Centro de Custo (Departamento)</b>	76,2
<b>Cooperante</b>	19,0
<b>Mercado</b>	4,8
<b>Outro</b>	9,5

**Fonte:** Inquérito por questionário

Relativamente à periodicidade que é mais utilizada na análise da informação disponibilizada pela Contabilidade Analítica, verificamos que tal como ocorre no acompanhamento da execução da Contabilidade o período mensal é o preferido em 54,4%, seguido, novamente, do trimestral. Importa salientar que 8,3% das cooperativas analisam a informação retirada do sistema de Contabilidade Analítica com uma periodicidade anual o que dada a dinâmica do sector é preocupante, face à necessidade de informação que permita auxiliar os gestores na tomada de decisões para fazer face à forte concorrência das grandes superfícies comerciais.

**Quadro 24 - Periodicidade de análise da informação da Contabilidade Analítica**

	%
<b>Semanal</b>	4,2
<b>Mensal</b>	54,2
<b>Trimestral</b>	33,3
<b>Anual</b>	8,3
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário

Dos resultados obtidos constata-se que 83,3% das cooperativas que têm implementado um Sistema de Contabilidade Analítica consideram a informação extraída do Sistema útil para o processo de tomada de decisão.

**Quadro 25 - Cooperativas que consideram a informação da Contabilidade Analítica útil para a tomada de decisão**

	%
<b>Sim</b>	83,3
<b>Não</b>	16,7
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Após identificarmos o número de cooperativas que possuem um Sistema de Contabilidade Analítica importa aferir qual o grau de importância atribuída pelas cooperativas de consumo face a cinco tarefas de gestão.

Neste âmbito, foi solicitada a opinião dos inquiridos, numa escala de importância (1 – nada importante a 5 - muito importante), relativamente às tarefas: processo previsional; Controlo; Medidas Correctivas; Apoio à Decisão; e Medir a Eficácia e Eficiência.

**Quadro 26 - A importância atribuída à Contabilidade para tarefas de gestão**

<b>Importância da Contabilidade</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Para o Processo Previsional	6,3%	10,4%	35,4%	29,2%	18,8%
Para o Controlo	3,8%	5,8%	17,3%	36,5%	36,5%
Como Medidas Correctivas	2,0%	8,2%	18,4%	30,6%	40,8%
Como Apoio à Decisão	2,1%	-	14,9%	51,1%	31,9%
Para Medir a Eficácia / Eficiência	-	2,1%	8,5%	40,4%	48,9%

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Constata-se que as cooperativas consideram “Importante” ou “Muito Importante” a informação retirada do Sistema Contabilístico para “Controlo, Medidas Correctivas,

Apoio à Decisão e Medir a Eficácia / Eficiência”, conforme mencionado no capítulo 3 estas organizações necessitam de informação sobre a eficiência e eficácia na gestão dos seus recursos para permitir a sua sobrevivência e fazer face à concorrência do sector privado.

Analisando o grau de importância atribuída à informação da Contabilidade para o “Processo Previsional” constatamos que consideram “Moderadamente Importante”. Efectuando-se uma análise comparativa com as restantes tarefas verificamos que a Informação Contabilística para o processo previsional é a que reflecte menor importância o que pode revelar carências nestas organizações de gestão previsional.

Questionando as cooperativas sobre quais os motivos para recorrerem pouco ou nada à informação contabilística os resultados revelam que os principais factores para essas atitudes resultam da “falta de meios humanos qualificados” e do facto da informação contabilística “não ser elaborada em tempo útil”. O que poderá permitir concluir que a falta de formação dos trabalhadores e dirigentes referenciada no capítulo 4 nas cooperativas condiciona a utilização da informação contabilística, tal como a eventual falta de sistemas de informação.

**Quadro 27 - Motivos para recorrem pouco ou nada à informação contabilística**

<b>Importância da Informação Contabilística</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Não ser elaborada em tempo útil	20,4%	8,2%	14,3%	24,5%	32,7%
Conter práticas que não traduz fielmente a realidade financeira e económica	31,1%	20,0%	17,8%	22,2%	8,9%
Ser uma obrigatoriedade imposta legalmente e sem grande utilidade prática	35,6%	24,4%	11,1%	13,3%	15,6%
Inadequação dos meios informáticos	25,0%	20,5%	27,3%	11,4%	15,9%
Falta de meios humanos qualificados	8,7%	10,9%	26,1%	37,0%	17,4%

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Dadas as limitações apresentadas pelos sistemas tradicionais de apuramento de custos dos produtos surgiu o método do Custo Baseado nas Actividades (ABC) que permite às organizações identificarem as relações de causa-efeito entre as actividades e os seus custos, pelo que questionamos se “Apuravam Custos por Actividades” tendo obtido os seguintes resultados.

### Quadro 28 - Cooperativas que apuram custos por actividades

	%
<b>Sim</b>	13,0
<b>Não</b>	81,4
<b>NS/NR</b>	5,6
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Através dos resultados obtidos verificamos que apenas 13% das cooperativas realizam o cálculo dos custos por actividade. Dada a competitividade do sector, torna-se cada vez mais importante as organizações conhecerem os “verdadeiros” custos dos produtos/serviços, tal como os factores causadores dos custos, identificar as actividades que criam valor e as actividades que eventualmente pode levar a uma decisão de eliminação.

As organizações necessitam de apurar os custos dos produtos/serviços bem como determinar a rendibilidade dos diferentes clientes ou produtos (Taylor, 2000) para poderem tomar decisões mais informadas o que parece não se verificar neste caso.

Sendo o Orçamento um instrumento de gestão que permite obter informações sobre os recursos da cooperativa, verificamos que quando questionadas sobre a elaboração de Orçamentos, constata-se que 35,6% cooperativas não o fazem. O que demonstra a ausência deste instrumento no apoio da gestão de um número significativo de cooperativas que poderá ser o reflexo da fraca importância da informação contabilística para o processo previsional.

Podemos ainda concluir que existem cooperativas que não cumprem o Código Cooperativo que segundo a alínea a) do Art. 56 refere que compete à Direcção elaborar um plano de Actividades e respectivo Orçamento para cada ano, sendo posteriormente submetido ao parecer do Conselho Fiscal e à apreciação e aprovação da Assembleia Geral.

### Quadro 29 - Cooperativas que elaboram Orçamentos

	Cooperativas de Consumo em 2001 % <sup>a</sup>	Cooperativas de Consumo em 2003 %
<b>Sim</b>	48,4	59,3
<b>Não</b>	38,7	35,2
<b>NS/NR</b>	12,9	5,6
<b>Total</b>	100	100

**Fonte:** <sup>a</sup> Faria et al, (2002) e inquérito por questionário.

No estudo realizado por Faria et al (2002), constatou-se que das 31 cooperativas, apenas 48,4% cooperativas elaboram Orçamentos anuais.

Assim, a realização de orçamentos, que decorre da obrigação legal não é na generalidade cumprida, nem existindo um instrumento de gestão que permita o acompanhamento da actividade das cooperativas.

O orçamento surge como um instrumento importante nestas organizações ao permitir pensar as perspectivas futuras, o planeamento estratégico, a definição de objectivos de acordo com as suas estratégias, que contribuam para a sobrevivência.

Importa salientar que dos 35,2% de cooperativas, 82,4% delas apenas têm um estabelecimento, o que poderá permitir concluir que as cooperativas com mais que um estabelecimento elaboram este instrumento de gestão. Tal pode estar associado à maior complexidade de gestão permitindo quer responsabilizar, quer motivar os gerentes das diferentes lojas.

### Quadro 30 – Relação entre a elaboram de Orçamentos e o N° de Estabelecimentos

Elabora orçamentos? \* N° estabelecimentos Crosstabulation

			N° estabelecimentos						Total	
			1	2	3	4	7	14		29
Elabora orçamentos?	Sim	Count	15	5	3	1	1	1	1	27
		% within Elabora orçamentos?	55,6%	18,5%	11,1%	3,7%	3,7%	3,7%	3,7%	100,0%
	Não	Count	14	1	2	0	0	0	0	17
		% within Elabora orçamentos?	82,4%	5,9%	11,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Count	29	6	5	1	1	1	1	44
		% within Elabora orçamentos?	65,9%	13,6%	11,4%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%	100,0%

**Fonte:** Inquérito por questionário

Vários motivos podem ser apresentados para justificar a não elaboração de orçamentos mas a escassa profissionalização da gestão e a fraca participação dos cooperantes na vida da cooperativa pode contribuir para este incumprimento.

Relativamente às cooperativas que elaboram Orçamentos verificamos que 93,8% das mesmas elaboram orçamentos anuais. As respostas obtidas revelam a importância atribuída ao Orçamento para o Sistema de Informação destas organizações.

**Quadro 31 - Periodicidade do Orçamento**

	%
<b>Mensal</b>	3,1
<b>Trimestral</b>	3,1
<b>Anual</b>	93,8
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário

Quando questionadas sobre “Que tipo de Orçamento” elaboram constatou-se que o Orçamento mais frequente é o Geral em 87,5% das cooperativas e o Orçamento por Centro de Custos em 21,9% das cooperativas. Importa salientar que algumas cooperativas elaboram em simultâneo o orçamento Geral e por Centro de Custos. Verificamos que o Orçamento por funções tem pouco relevo para estas organizações o que poderá ser o reflexo da menor utilização da Contabilidade Analítica.

**Quadro 32 - Tipo de Orçamentos que as cooperativas elaboram**

	%
<b>Geral</b>	87,5
<b>Por Centro de custos</b>	21,9
<b>Por Funções</b>	3,1

**Fonte:** Inquérito por questionário

A análise por intermédio do teste do Qui-quadrado de Independência (Teste exacto de Fisher) indica que a execução da Contabilidade nas instalações da cooperativa está associada à prática de orçamentação (Qui-quadrado=7.385, 1; p=.008). O que poderá permitir concluir que a elaboração de Orçamentos pode resultar da existência de recursos humanos com competências técnicas para a sua elaboração.

**Quadro 33 - Relação entre o volume de vendas e a elaboração de Orçamentos**

			Elabora orçamentos?		Total
			Sim	Não	
<b>Vendas</b>	<b>até 1.000.000</b>	Respostas	17	11	28
		% Vendas	60,7%	39,3%	100,0%
	<b>mais de 1.000.000</b>	Respostas	13	6	19
		% Vendas	68,4%	31,6%	100,0%
<b>Total</b>		Total	30	17	47
		% Vendas	63,8%	36,2%	100,0%
		Total			

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Seria expectável que o volume de vendas pudesse determinar a necessidade de elaboração do orçamento. Porém, a análise por intermédio do teste do Qui-quadrado de independência (Teste exacto de Fisher) indica que a elaboração de orçamento não se encontra associada ao volume de vendas (Qui-quadrado=0.291, 1; p=.759). Em alternativa, encontrámos uma associação entre o número de trabalhadores e esta actividade de orçamentação (Qui-quadrado=6.494, 1, p=.013), ou seja, quando maior o número de trabalhadores da cooperativas maior a probabilidade da cooperativa elaborar orçamento.

Não foi possível testar a relação entre o tempo de actividade e a elaboração de orçamento atendendo ao requisitos do teste de Qui-quadrado e à desadequação da recategorização da variável. Se por um lado se constata que as cooperativas que não elaboram este instrumento, 68,4% têm mais de 20 anos de actividade, por outro, não pode deixar de se considerar que as cooperativas que elaboram orçamento, 75%, têm esta antiguidade. Assim, um teste de associação indica não existir associação entre estas variáveis (V de Cramer=0.274; p=.29).

#### Quadro 34 - Relação entre o Tempo de Actividade e a elaboração de orçamentos

**Tempo Actividade (anos) \* Elabora orçamentos? Crosstabulation**

			Elabora orçamentos?		Total
			Sim	Não	
Tempo Actividade (anos)	Até 2	Count % within Tempo Actividade (anos)	3 75,0%	1 25,0%	4 100,0%
	De 3 a 10	Count % within Tempo Actividade (anos)	0 .0%	2 100,0%	2 100,0%
	De 11 a 20	Count % within Tempo Actividade (anos)	4 57,1%	3 42,9%	7 100,0%
	Mais de 20	Count % within Tempo Actividade (anos)	24 64,9%	13 35,1%	37 100,0%
Total		Count % within Tempo Actividade (anos)	31 62,0%	19 38,0%	50 100,0%

**Fonte:** Inquérito por questionário.

A análise por intermédio do teste do Qui-quadrado de independência (Teste exacto de Fisher) indica que a existência de um Sistema de Contabilidade Analítica está associada à prática de orçamentação (Qui-quadrado=5.52, 1; p=.037), que poderá ser a consequência de um melhor conhecimento da cadeia de criação de valor da cooperativa, da existência de recursos humanos qualificados e de dirigentes que cumprem os requisitos legais e reconhecem a importância de realizar o orçamento.

**Quadro 35 - Associação entre a existência de um sistema de Contabilidade Analítica e a elaboração de orçamentos**

**Está implementado sistema de Contabilidade Analítica? \* Elabora orçamentos? Crosstabulation**

			Elabora orçamentos?		Total
			Sim	Não	
Está implementado sistema de Contabilidade Analítica?	Sim	Count % within Está implementado sistema de Contabilidade Analítica?	17 81,0%	4 19,0%	21 100,0%
	Não	Count % within Está implementado sistema de Contabilidade Analítica?	14 48,3%	15 51,7%	29 100,0%
Total		Count % within Está implementado sistema de Contabilidade Analítica?	31 62,0%	19 38,0%	50 100,0%

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Foram encontradas relações estatisticamente significativas entre o grau de importância da informação retirada do sistema contabilístico para o processo previsional ( $t\text{-student}=2.286$ ;  $p=0.014$ )<sup>4</sup> e para o controlo ( $t\text{-student}=1.736$ ;  $p=0.044$ ) com a prática de orçamentação.

Tendo em conta que o Orçamento é um instrumento de apoio aos órgãos de gestão na tomada de decisão e acção, importa não o entender como meio de sanção aos gestores (Jordan et al, 2002), mas antes como instrumento facilitador da análise de eventuais desvios e de introdução de acções correctivas.

Das respostas obtidas constata-se que apesar de haver um maior número de cooperativas a elaborar orçamento, 59,3% por comparação com o estudo de Faria et al (2002) 48,4%, apenas 30,6% destas cooperativas efectuam o cálculo dos desvios, ou seja, controlo orçamental. Já no estudo de Faria et al, (2002) os 48,4% das cooperativas que elaboravam orçamentos, 66,7% delas calculavam desvios, o que reflecte a pouca importância atribuída ao Controlo Orçamental que poderá resultar da falta de meios (inexistência de sistemas de informação) ou da reduzida formalização dos procedimentos de gestão.

<sup>4</sup> Com o intuito de analisar se a prática de orçamentação influencia o grau de importância atribuída à informação da Contabilidade para o processo previsional, para o controlo, como medidas correctivas, como apoio à decisão e como medida da eficácia e eficiência efectuamos o teste *t-student*. Este teste tem o objectivo de comparar as médias das variáveis que medem o grau de importância para as cooperativas que elaboram orçamento e as que não elaboram. Optou-se por um teste de hipótese unidireccional, no sentido de verificar se as cooperativas que elaboram orçamentos consideram a Contabilidade mais relevante para algumas tarefas de gestão.

**Quadro 36 - Cooperativas que calculam desvios**

	Cooperativas de Consumo em 2001 % <sup>a</sup>	Cooperativas de Consumo em 2003 %
<b>Sim</b>	66,7	30,6
<b>Não</b>	33,3	69,4
<b>Total</b>	100	100

**Fonte:** <sup>a</sup> Faria et al, (2002) e inquérito por questionário.

Consideramos que o Controlo Orçamental seria relevante como forma de identificar e analisar, as causas ou factores que originaram os desvios para apoiar a tomada de decisão sobre medidas correctivas. Assim, o Controlo Orçamental é um instrumento de acompanhamento dos objectivos e dos meios pouco utilizado pelas cooperativas.

Relativamente à periodicidade do seu cálculo obtivemos apenas 8 respostas, verificando-se que na maioria das cooperativas 75% efectua trimestralmente, 12,5% anualmente e 12,5% mensalmente.

**Quadro 37 - As medidas correctivas constam de documento escrito**

	%
<b>Sim</b>	18,5
<b>Não</b>	33,3
<b>NS/NR</b>	48,2
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Quando questionadas se possuem um documento escrito com as medidas correctivas a tomar pelos seus responsáveis, 18,5% das cooperativas respondem positivamente.

Em termos médios, a importância atribuída à informação retirada da Contabilidade para o Controlo (t-student=2.115; p=0.022) e ao uso da Contabilidade para acções correctivas (t-student=2.000; p=0.027) é maior nas cooperativas que calculam os desvios.

#### **5.4 A existência de *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard***

Sabendo que o Controlo Orçamental utiliza dados de origem contabilística e que somente avalia a dimensão financeira da organização, isso faz dele um instrumento limitado pelo que não estamos perante um instrumento de acompanhamento eficiente.

Neste contexto, importa saber se são utilizados outros instrumentos de acompanhamento com maior eficiência, que deem conta da diversidade urgência de indicadores, necessários para dar conta de factores estratégicos e de garantir uma maior adequação a cada tipo de utilizador ou nível hierárquico.

**Quadro 38 - Cooperativas com *Tableau de Bord***

	%
<b>Sim</b>	14,8
<b>Não</b>	83,3
<b>NS/NR</b>	1,9
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Assim, quando questionadas se dispunham de *Tableau de Bord* na cooperativa verificamos que apenas 15,1% das cooperativas respondem afirmativamente, sendo que 9,3% delas possuem um *Tableau de Bord* Global e 3,7% por Centro de Custo.

**Quadro 39 – Tipo de *Tableau de Bord***

	%
<b>Global</b>	9,3
<b>Por Centro de Custo</b>	3,7
<b>NS/NR</b>	87
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Importa salientar que, das cooperativas que responderam (7) todas utilizam indicadores financeiros, sendo que apenas 3 cooperativas utilizam indicadores não financeiros.

**Quadro 40 – Tipo de indicadores no *Tableau de Bord***

	%
<b>Financeiros</b>	100
<b>Não Financeiros</b>	42,9

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Verificamos que o número médio de trabalhadores e o volume de vendas das cooperativas com *Tableau de Bord* é maior que as cooperativas sem esse instrumento. Constata-se uma relação entre a existência de *Tableau de Bord* não é independente a existir *Balanced Scorecard* nas cooperativas (Qui-quadrado= 9.103, 1; p = 0.009).

Face à implementação do *Balanced Scorecard* constata-se uma maior utilização do que o *Tableau de Bord* dado que 20,4% cooperativas o utilizam. Note-se que o *Balanced Scorecard* é um instrumento mais recente, eventualmente o seu “marketing” poderá ter contribuído para a sua implementação.

**Quadro 41 - Cooperativas com *Balanced Scorecard***

	%
<b>Sim</b>	20,4
<b>Não</b>	72,2
<b>NS/NR</b>	7,4
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Face aos resultados verifica-se uma predominância do *Balanced Scorecard* Global (80%) relativamente à utilização por Centro de Custo 30% das cooperativas. Importa referir que uma cooperativa elabora os dois tipos de instrumentos em simultâneo.

**Quadro 42 – Tipo de *Balanced Scorecard***

	%
<b>Global</b>	9,3
<b>Por Centro de Custo</b>	3,7
<b>NS/NR</b>	87
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Quanto ao tipo de indicadores utilizados, prevalecem os indicadores financeiros em 90% das cooperativas, das 10 que responderam, sendo que 30% delas utilizam em simultâneo indicadores não financeiros.

**Quadro 43 – Tipo de indicadores no *Balanced Scorecard***

	%
<b>Financeiros</b>	90,0
<b>Não Financeiros</b>	40,0

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Tendo em conta que um instrumento de avaliação de desempenho deve integrar múltiplos indicadores, financeiros e não financeiros (Jordan et al, 2002), constata-se que as cooperativas dão um ênfase limitado aos indicadores não financeiros o que é tanto

mais estranho quando se trata de organizações de natureza associativa que visam objectivos sociais.

Quando questionadas se definem metas para os indicadores constatamos que apenas 25,9% das cooperativas respondem positivamente.

**Quadro 44 – Cooperativas que definem metas para os indicadores**

	%
<b>Sim</b>	25,9
<b>Não</b>	53,7
<b>NS/NR</b>	20,4
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Neste sentido, verificamos que 37% das cooperativas efectuem a comparação dos resultados obtidos com as metas definidas.

**Quadro 45 – Cooperativas que Comparam os resultados obtidos com as metas**

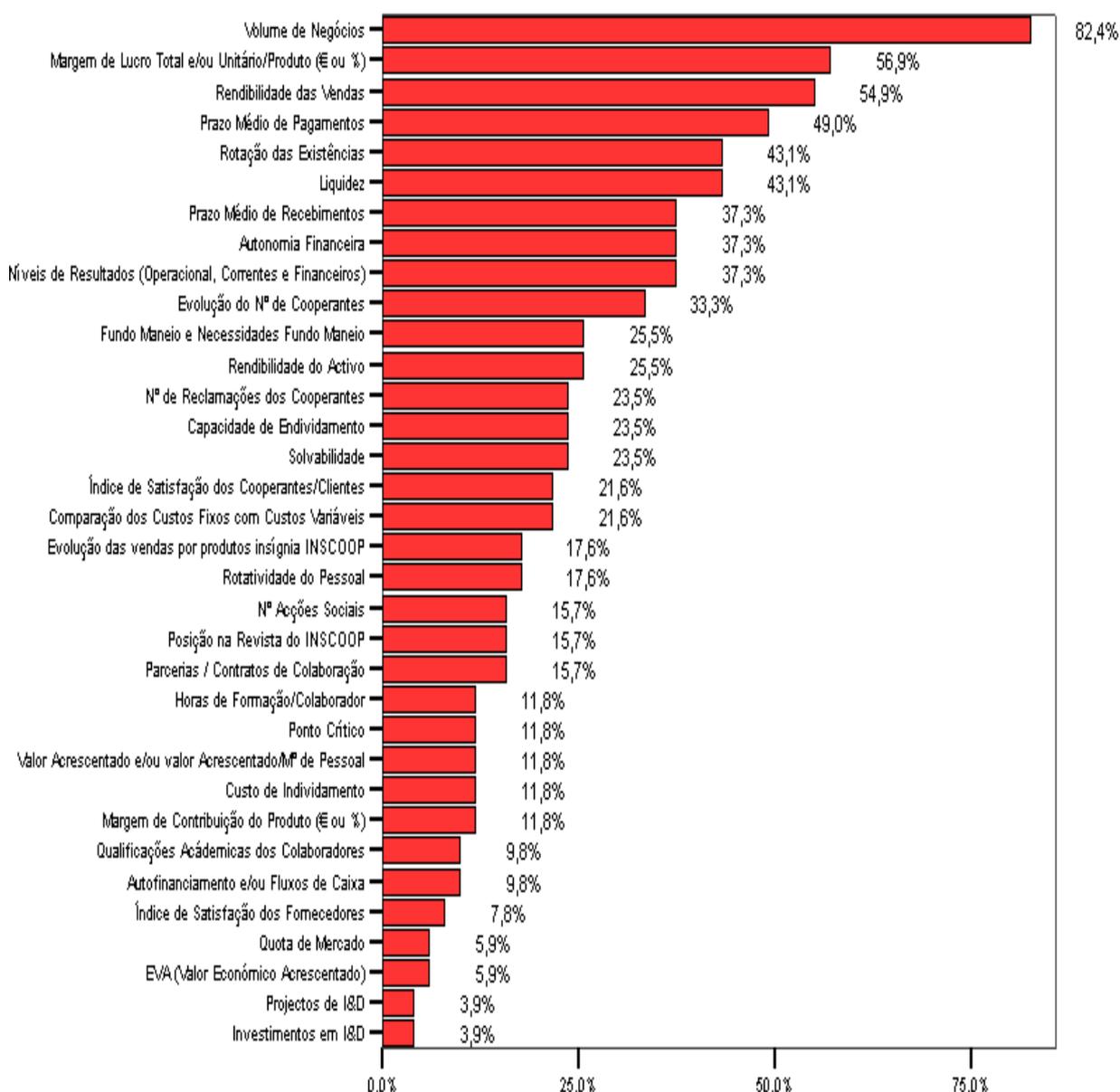
	%
<b>Sim</b>	37,0
<b>Não</b>	46,3
<b>NS/NR</b>	16,7
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Importa salientar, que 66,7% das cooperativas efectuem a comparação entre os resultados obtidos e as metas definidas com o período homologado e 50% mensalmente.

Apresenta-se seguidamente a frequência dos indicadores utilizados pelas cooperativas que responderam ao inquérito.

**Figura 26 - Indicadores utilizados pelas cooperativas**

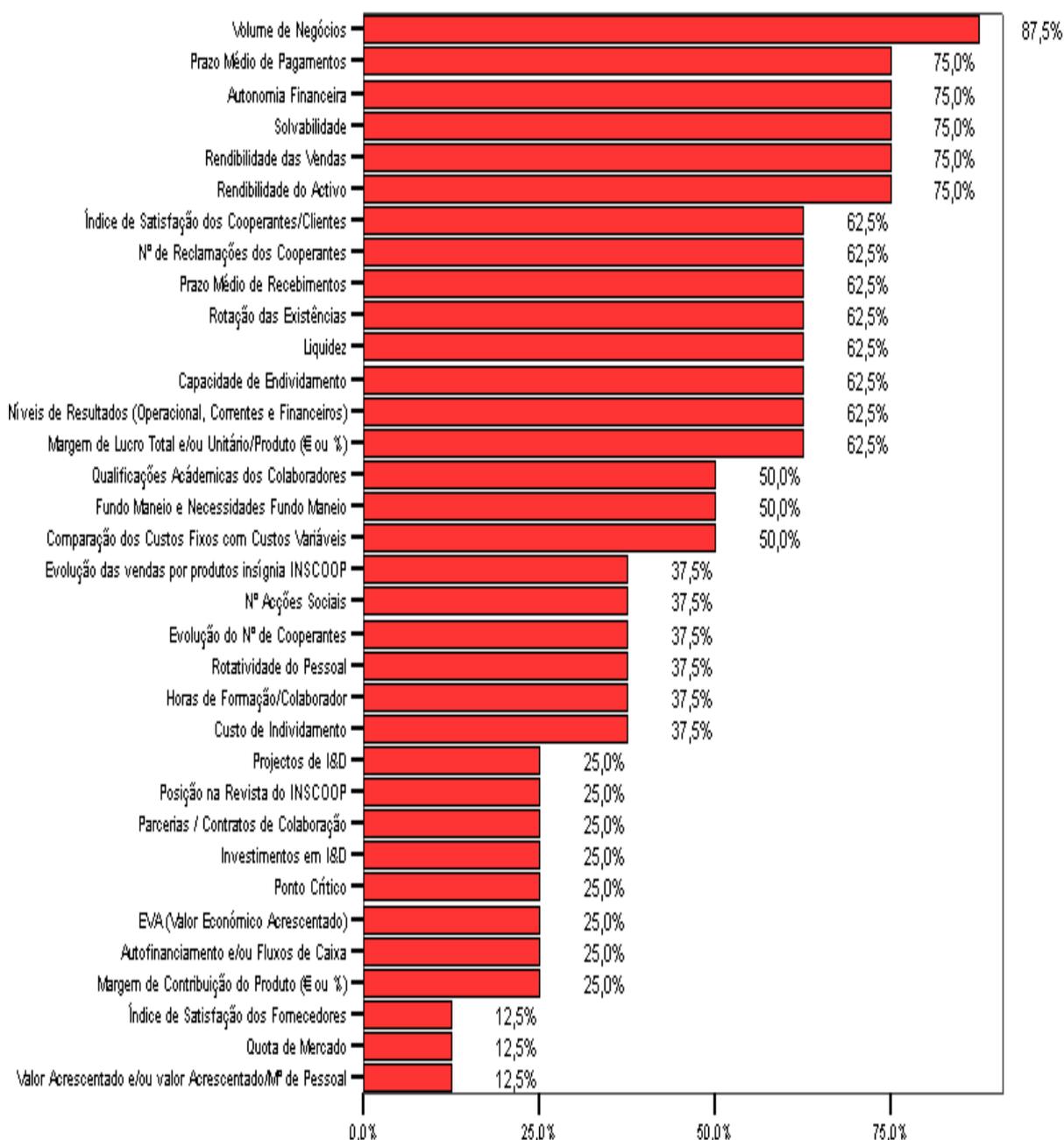


**Fonte:** Inquérito por questionário.

Dos indicadores seleccionados pelas cooperativa constata-se a importância dada aos recursos financeiros.

Importa verificar quais os indicadores seleccionados pelas cooperativas que têm implementado um *Tableau de Bord*.

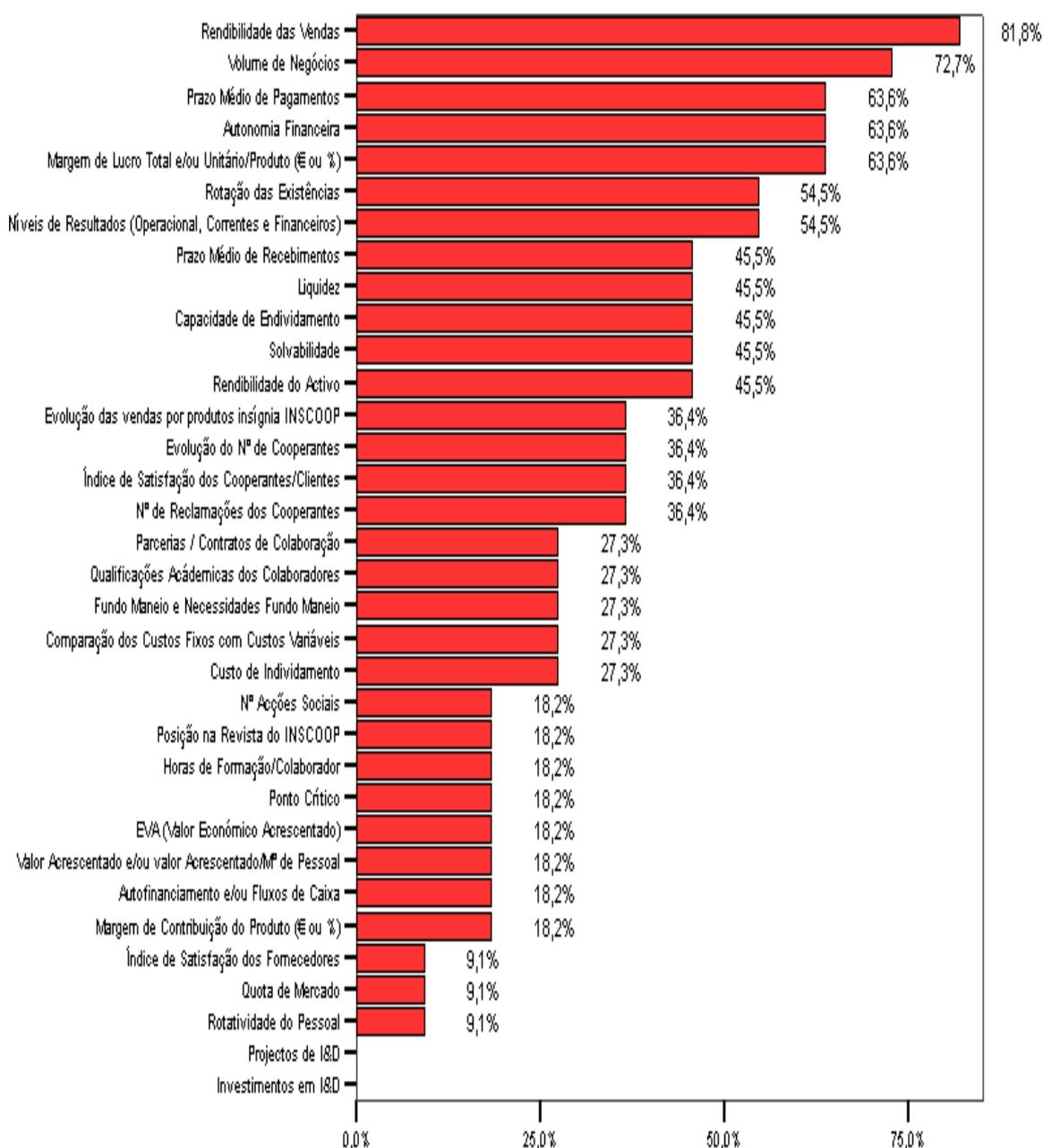
**Figura 27 - Indicadores seleccionados pelas cooperativas com *Tableau de Bord***



**Fonte:** Inquérito por questionário.

Dos indicadores seleccionados pelas cooperativas que têm implementado um *Balanced Scorecard* destacam-se as preocupações com os recursos financeiros (Rendibilidade das Vendas, Volume de Negócios, Margem de Lucro, entre outros) e os cooperantes (Evolução do número de Cooperantes, Índice de satisfação dos Cooperantes / Clientes) como revela a figura 28:

**Figura 28 - Indicadores seleccionados pelas cooperativas com *Balanced Scorecard***



**Fonte:** Inquérito por questionário.

Através da análise dos gráficos anteriores pode-se concluir que quer as cooperativas com instrumentos de controlo formais (*Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*), quer as cooperativas com instrumentos não sistematizados utilizam os mesmos indicadores.

Com as respostas obtidas constata-se que o número de cooperativas que utilizam os instrumentos de controlo *Tableau de Bord* (14,8%) e o *Balanced Scorecard* (20,4%) é reduzido. Contudo, a maioria das cooperativas retiram informações do sistema contabilístico para cálculo de indicadores ou análise da actividade da organização,

embora não elaborem os documentos de síntese referidos anteriormente. Como exemplo, refira-se a utilização do indicador “Volume de Negócios” por 82,4% das cooperativas, sendo que algumas cooperativas apenas assinalaram este indicador.

Ao analisar por ordem decrescente a utilização dos indicadores constata-se a predominância dos indicadores do tipo financeiro, para a avaliação da situação económica-financeira da cooperativa, o que demonstra uma grande preocupação com a obtenção de fundos, a rentabilidade gerada e o equilíbrio financeiro: Volume de negócios, Margem de Lucro, Níveis de Resultados, Fundo Maneio e Necessidades de Fundo Maneio e Rentabilidade das Vendas. Realça-se também ao nível da análise financeira os indicadores: Prazo Médio de Pagamentos e Recebimentos, Liquidez e Autonomia Financeira.

Note-se, no entanto, que a avaliação de desempenho de uma organização não se pode limitar à dimensão financeira. O processo de avaliação deve passar por uma auditoria de gestão que verificará os aspectos de eficiência ou ineficiência da gestão relativamente às variáveis que os gestores têm efectivo controlo. Assim, a análise financeira é uma das ferramentas de diagnóstico que pode apoiar na detecção de potenciais problemas (Neves, 2001).

Contudo, segundo a INSCOOP (1999:252) “maximizar a rentabilidade do capital investido não é sequer um dos objectivos das cooperativas, porque, para elas, o capital deve ser apenas um instrumento que ajuda a atingir esses objectivos”.

Constata-se a grande preocupação das cooperativas com os seus cooperantes através da frequência de utilização dos indicadores: Evolução do Nº de Cooperantes; Nº e Reclamações dos Cooperantes e Índice de Satisfação dos Cooperantes/Clientes.

As cooperativas, para fazer face à concorrência, necessitam de aumentar a sua dimensão empresarial o que poderá ser conseguido através da: captação de novos cooperantes, projectos de intercooperação inter e intra ramos ou com fusões e integrações entre cooperativas. Se os cooperantes estão reflectidos em diversos indicadores, já a intercooperação somente é referenciada por 15,7% cooperativas ao seleccionarem o indicador “Parcerias / Contratos de Colaboração”.

Com a criação do Grupo COOP, investindo na imagem e na criação de sinergias com cooperativas de outros ramos, essencialmente agrícola, as cooperativas de consumo passaram a comercializar produtos com a insígnia COOP. Neste contexto, regista-se que 17,6% cooperativas utilizam o indicador “Evolução das vendas por produtos insígnia COOP” o que indicia que nem todas as cooperativas os comercializam.

Dos 34 indicadores sugeridos, nenhum registou frequência zero, sendo que a frequência mais baixa foi de 2, para a componente de Inovação & Desenvolvimento. Note-se que, segundo a Monção do Congresso das Cooperativas Portuguesas de 2004, o movimento cooperativo deve actuar em consonância com quatro eixos estratégicos da Sociedade actual: a responsabilidade social, conhecimento, imaginação empreendedora e inovação o que nos permite concluir que esta área, Inovação & Desenvolvimento, tem ainda um longo caminho a percorrer para se constituir numa das prioridades da gestão cooperativa.

### **5.5 Variáveis relevantes para a definição da estratégia**

A maior complexidade das organizações e, principalmente, a forte turbulência da envolvente nos domínios económicos, tecnológicos, políticos e sociais, torna inevitável um espírito de mudança por parte das organizações. Os resultados obtidos demonstram que 47,9% dos inquiridos consideram que a sua cooperativa está totalmente aberta a mudanças. Importa referir que a capacidade de adaptação à mudança foi considerado como um dos factores mais valorizados pelas empresas de comércio alimentar no estudo realizado pelo Observatório do Comércio (2001).

Este aspecto pressupõe que as cooperativas de consumo estão dispostas a mudanças que contribuam para o desenvolvimento do sector, o que constitui um desafio face aos ideais e valores cooperativos e à indispensável eficácia do negócio.

Constata-se que as cooperativas consideram que os seus fins estão claramente estabelecidos e que os trabalhadores conhecem os objectivos das suas unidades de trabalho. Contudo, dada a disparidade de respostas face ao modo como as políticas e os processos de gestão estão explicitados pode-se concluir que este é um aspecto que as cooperativas ainda podem melhorar.

**Quadro 46 - Característica da cooperativa**

	1	2	3	4	5
Os fins da organização estão claramente estabelecidos	6,0%	2,0%	18,0%	32,0%	42,0%
Esta organização está aberta a mudanças	2,1%	10,4%	20,8%	18,8%	47,9%
Cada trabalhador conhece os objectivos da sua unidade de trabalho	-	8,3%	27,1%	31,3%	33,3%
As políticas e os processos de gestão não são suficientemente explícitos / clarificados.	21,7%	17,4%	23,9%	23,9%	13,0%

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Os resultados do quadro 47 demonstram que 25,9% das cooperativas possuem um modelo de avaliação de desempenho. Contudo, apenas 18,5% das cooperativas avaliam os seus trabalhadores através dos Resultados Financeiros e as restantes através de outras formas sem que tenham mencionado.

**Quadro 47 - Cooperativas com Modelo de avaliação de desempenho**

	%
<b>Sim</b>	25,9
<b>Não</b>	57,4
<b>NS/NR</b>	16,7
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Quando questionadas “Como são avaliados os colaboradores” observamos que 18,5% das cooperativas consideram os resultados financeiros como referência.

**Quadro 48 - Como avaliam seus os colaboradores**

	%
<b>Por Resultados Financeiros</b>	18,5
<b>Outros</b>	7,4
<b>NS/NR</b>	74,1
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Segundo a abordagem da motivação, mencionada por Kaplan e Atkinson (1998), as pessoas actuam de forma a poderem alcançar recompensas que valorizam. Neste âmbito, é frequentemente desenvolvido no controlo de gestão, um sistema de recompensas, que visa atribuir recompensas às pessoas quando o seu comportamento

contribui para a concretização dos objectivos organizacionais. Nesta perspectiva, para Cordeiro (1999:129) “é necessário estudar formas e estruturas para envolver e motivar os trabalhadores das cooperativas”.

Verificamos que em 7 cooperativas a avaliação do desempenho tem impacto no sistema retributivo. Contudo, ao relacionar o sistema de incentivos aos resultados financeiros, pode criar um comportamento direccionado para a realização de objectivos financeiros, de curto prazo, o que pode pôr em causa o desempenho mais global no futuro (Kaplan e Atkinson, 1998).

Importa salientar que Faria et al, (2002:99), constataram que a “generalidade das tarefas a desempenhar não estão associadas a quaisquer estímulos de natureza remuneratória ou outra”.

**Quadro 49 – A importância para a definição da estratégia da cooperativa**

	1	2	3	4	5
Recursos Financeiros	6,0%	4,0%	12,0%	24,0%	54,0%
Mercado	8,5%	-	21,3%	29,8%	40,4%
Clientes / Cooperantes	-	-	10,2%	34,7%	55,1%
Trabalhadores	10,2%	2,0%	2,0%	40,8%	44,9%
Fornecedores	4,0%	4,0%	20,0%	42,0%	30,0%
Comunidade Local	10,0%	4,0%	6,0%	36,0%	44,0%
Concorrência	2,0%	2,0%	30,0%	42,0%	24,0%

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Os resultados obtidos relativamente ao grau de importância atribuída às informações sobre 7 factores (recursos financeiros; mercado; cooperantes/clientes; trabalhadores; fornecedores; comunidade local e concorrência) para as estratégias das cooperativas, mais uma vez, incorporam alguma subjectividade, por se tratar de respostas dependentes do conhecimento do inquirido.

Contudo, através da informação recolhida, poder-se-á eventualmente determinar quais os factores mais relevantes, na perspectiva das cooperativas, para as suas estratégias. Consta-se que 55,1% das cooperativas consideram a informação sobre os cooperantes de máxima importância e os recursos financeiros com 54% seguindo-se os trabalhadores com 44,9% e a comunidade local 44,0%.

A importância atribuída aos “recursos financeiros” e “trabalhadores” pode resultar da escassez de recursos financeiros e da falta de competências técnicas existentes nas cooperativas de consumo (Faria et al, 2002).

O estudo desenvolvido pelo Observatório do Comércio (2001) constatou que o aspecto mais importante para a actividade das empresas do comércio alimentar era a estabilidade das relações com os clientes. Neste sentido, constata-se que as cooperativas de consumo partilham da mesma opinião dada a importância que atribuem à informação sobre os cooperantes.

Neste sentido, os indicadores utilizados pelas cooperativas demonstram que os recursos financeiros, os cooperantes e os trabalhadores são de máxima importância para a definição das suas estratégias. Existe, no entanto, a necessidade de incorporar nos instrumentos de avaliação de desempenho indicadores não financeiros por forma a avaliar, por exemplo, a satisfação dos cooperantes.

Importa salientar que o volume de vendas das cooperativas em análise está positivamente associado à importância atribuída às informações dos recursos financeiros (V de Cramer = .308,  $p \leq .05$ ), do mercado (V de Cramer = .455,  $p \leq .01$ ) e da concorrência (V de Cramer = .368,  $p \leq .05$ ).

Em média, o grau de importância atribuído à informação dos clientes / cooperantes e da comunidade local, é significativamente maior para as cooperativas que vendem apenas a cooperantes. Esta associação pode ser reflexo da necessidade da informação sobre a gama de produtos relevantes para os seus clientes por forma a garantir a sua fidelização/satisfação.

Relativamente às cooperativas inseridas numa Central de Compras, em média o grau de importância atribuída à informação dos recursos financeiros é significativamente maior (V de Cramer = 232,5,  $p \leq .045$ , unicaudal) o que reflecte a procura dos efeitos da estrutura de aprovisionamento através de estratégias baseadas em economias de escala e consequente na redução de custos.

O número de trabalhadores está positivamente associado ao grau de importância atribuído quer aos recursos financeiros (V de Cramer = .308,  $p \leq .05$ ), quer ao mercado (V de Cramer = .384,  $p \leq .01$ ) para efeitos de definição da estratégia das cooperativas.

#### Quadro 50 - Opinião das cooperativas sobre os princípios cooperativos actuais

	%
<b>Discordo Totalmente</b>	0
<b>Discordo Parcialmente</b>	11,1
<b>Não Concordo nem discordo</b>	14,8
<b>Concordo Parcialmente</b>	20,4
<b>Concordo Totalmente</b>	51,9
<b>NS/NR</b>	1,9
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

Os resultados demonstram que 51,9% cooperativas Concordam Totalmente com os princípios cooperativos actuais e consideram-nos cada vez com maior importância na nossa Sociedade, 20,4% Concordam Parcialmente. Importa referir que 11,1% das cooperativas discordam parcialmente, não se registando nenhuma resposta Discordo Totalmente. Daqui poder-se-á concluir que os dirigentes se identificam com os princípios e valores cooperativos que são as “linhas mestras” do movimento cooperativo. A mesma conclusão é referida no estudo de Faria et al (2002), em que a maioria dos dirigentes e trabalhadores inquiridos, consideravam os princípios cooperativos cada vez mais importantes na Sociedade.

Anteriormente, tentou-se saber a importância atribuída às informações sobre a concorrência, nesta parte pretende-se saber como classificam (1 – Muito Fraca a 5 - Muito Forte) o nível da concorrência no território onde a cooperativa está inserida.

#### Quadro 51 - Classificação das cooperativas face à sua concorrência

	%
<b>Muito Fraca</b>	5,6
<b>Bastante Fraca</b>	1,9
<b>Moderada</b>	25,9
<b>Bastante Forte</b>	33,3
<b>Muito Forte</b>	33,3
<b>Total</b>	100

**Fonte:** Inquérito por questionário.

A resposta a esta questão, incorpora alguma subjectividade, por depender do conhecimento do inquirido sobre a concorrência. Assim, ao analisarmos os resultados verificamos que 33,3% cooperativas classificam o nível da sua concorrência Muito

Forte e 33,3% cooperativas Bastante Forte na sua região. Importa salientar que existem 5,6% cooperativas que classificam de Muito Fraca a sua concorrência.

O sector da distribuição alimentar português caracteriza-se por uma forte competitividade, como confirmam as cooperativas ao classificar a sua concorrência como Bastante Forte ou Muito Forte. Contudo, apenas 3 cooperativas consideram o indicador Quota de Mercado, mas 8 demonstram preocupação pela sua posição no sector cooperativo ao utilizarem o indicador Posição na Revista do INSCOOP.

Embora a maioria das cooperativas considerem a sua concorrência Muito Forte ou Bastante Forte, constata-se que não atribuem máxima importância na definição das suas estratégias.

## CONCLUSÕES

Os instrumentos de controlo de gestão necessitam de alguns requisitos para a sua implementação e obtenção de informação útil para a gestão. Assim, um sistema de informação suportado por tecnologias, deve estar em harmonia com os processos de tomada de decisão ao permitir recolher, tratar e disponibilizar a informação de uma forma eficiente e oportuna. A Contabilidade como subsistema de informação evoluiu de forma notável dado o desenvolvimento tecnológico, permitindo disponibilizar aos gestores informação oportuna. Importa salientar a Contabilidade de Gestão como instrumento de apoio à tomada de decisão.

Contudo não satisfaz integralmente as suas necessidades face à natureza financeira.

Neste sentido, torna-se imprescindível o aproveitamento de sinergias criadas pelas Tecnologias de Informação, pelos Sistemas de Informação, a Contabilidade e a Gestão.

A associação encontrada entre o grau de importância da informação retirada do sistema contabilístico para o processo previsional sem que seja considerada importante para os restantes processos de gestão (controlo, tomada de decisão, medidas correctivas e medição da eficácia e eficiência) indicia um sub-aproveitamento das potencialidades do sistema contabilístico e eventualmente, inconsistências no seu uso. Isto devido à dificuldade que, logicamente, assistirá a quem pretenda gerir previsionalmente sem que tal implique igual importância concedida ao controlo e, sobretudo, à tomada de decisão antevendo as medidas correctivas.

Consideramos que a implementação de um Sistema de Contabilidade Analítica, e aplicação do método ABC, poderá contribuir para a melhoria da gestão das cooperativas, permitindo a análise e redução de custos e identificar as actividades que contribuem para a criação de valor para a organização e eliminar as que não criam valor na sua vertente económica e caso não afecte os objectivos/natureza das cooperativas. As práticas enunciadas, possibilitariam aos gestores melhor informação para a tomada de decisão, para a elaboração dos orçamentos e para o controlo do desempenho da organização.

Dada a dinâmica e competitividade do sector onde estão inseridas a implementação de Sistema de Contabilidade Analítica pode contribuir para o conhecimento dos custos dos produtos/serviços, tendo em conta que a Contabilidade Financeira apresenta algumas limitações no relato de como se processa a criação de valor na organização.

Assim, a implementação do ABC poderá contribuir para a resolução de alguns problemas ao fornecer informação sobre factores que podem implicar: mudanças na política de preços dos produtos; decisões para comprar; decisões no mix do produto; políticas de adicionar ou suprimir produtos; a eliminação de actividades que não acrescentam valor e que não afecte os objectivos da cooperativa.

A eficácia nos custos e a eficiência de processos são da responsabilidade de todos, pelo que a aplicação do ABC torna possível melhorar a criação de valor e determinar os geradores de custos optimizando toda a actividade interna. Assim, pretende-se que todos os indivíduos contribuam para uma maior competitividade global da organização.

Contudo, devido aos condicionalismos de ordem financeira, de recursos humanos e de sistemas de informação, existentes nas cooperativas, esta prática contabilística não se encontra muito difundida.

Na medida que o Código Cooperativo exige a elaboração de um plano de actividades e do respectivo orçamento anual, para apresentação em Assembleia Geral aos sócios, esta prática obrigatória deve ser realizada por todas as cooperativas para que se possa fazer o acompanhamento, através da medição e comparação entre as realizações e os orçamentos. Desta forma, os desvios são, identificados e analisados, por forma a decidir as acções correctivas necessárias.

O controlo orçamental, é um instrumento de acompanhamento dos objectivos e meios definidos no plano e no orçamento, permitindo avaliar os desempenhos e apoiar a tomada de decisão face às medidas correctivas.

Importa salientar, que a implementação de um Sistema de Contabilidade Analítica contribui para a melhoria do processo de orçamentação, ao decompor os custos e proveitos da actividade.

Assim, o processo de controlo orçamental deve ser baseado nas actividades e nas acções que se pretende efectuar. Como instrumento de suporte, deverá ser implementada uma Contabilidade Analítica que disponibilize informação útil para a gestão.

Estas medidas, pretendem atingir os seguintes objectivos:

- ◆ Disponibilizar aos gestores um conjunto de instrumentos que lhes permite tomar decisões com base em indicadores financeiros e não financeiros que realcem verdadeiramente a situação da organização;
- ◆ Descentralizar e delegar responsabilidade;
- ◆ Fomentar o diálogo e a interligação entre os níveis hierárquicos;

- ◆ Conhecer o passado e presente para agir no futuro.

Um instrumento de controlo de gestão deve ser ajustado a cada organização, dadas as características distintas de cada uma.

O sistema de controlo é constituído por instrumentos, processos, procedimentos formais, utilizados para influenciar os comportamentos para a concretização dos objectivos organizacionais. Os seus pilares são os seus objectivos e as estratégias a atingir.

Neste sentido, as organizações necessitam de sistemas formais de informação para definir objectivos, planear, acompanhar a execução e os seus resultados. Segundo Anthony e Govindarajan, (2003), o controlo é indispensável para assegurar a prática das estratégias.

A implementação de um sistema formal de controlo de gestão numa cooperativa de consumo pode contribuir para a melhoria da sua gestão permitindo detectar eventuais falhas na sua actividade. Contudo, a formalização e estruturação necessária para a implementação do controlo de gestão como sistema de informação não são características evidenciadas por organizações de pequena e média dimensão dada a flexibilidade e o tipo de processo de decisão existente neste tipo de organizações.

Tendo em consideração o tratamento dos dados do inquérito, por nós efectuado constata-se que nas cooperativas de consumo não existem sistemas de controlo sistematizados.

Neste contexto, um instrumento que permita a avaliação do desempenho da organização em interligação com um sistema de incentivos para os trabalhadores poderá contribuir para uma maior eficiência de processos e uma maior motivação dos indivíduos da organização.

Conforme salientado, os factores relevantes para as estratégias das cooperativas são os cooperantes e os recursos financeiros que correspondem aos indicadores de eficácia do movimento cooperativo, ou seja, a satisfação dos cooperantes e a longevidade da cooperativa. Neste sentido, os recursos financeiros são os meios para alcançar o objectivo da sobrevivência de uma cooperativa.

Dados os ideais do sector cooperativo e sua responsabilidade social, consideramos que indicadores como Nº de Acções Sociais, Parcerias / Contratos de Colaboração, deveriam merecer uma maior atenção por parte dos gestores.

A reduzida utilização de indicadores como Investigação & Desenvolvimento e Horas de Formação / Trabalhador poderá eventualmente demonstrar que algumas cooperativas

passam por dificuldades financeiras que as impossibilitam de melhorar as competências dos seus recursos humanos ou inovar os seus processos internos. Importa salientar que Faria et al (2002), constataram nas cooperativas de consumo que o nível de formação de base dos trabalhadores é baixo, o que se reflecte nas competências técnicas e comportamentais não havendo ainda uma política clara de formação profissional.

Como forma de se regenerar, o sector pode criar sinergias com outros ramos do sector, por exemplo, através da criação de lojas nas cooperativas de habitação, beneficiando do espírito cooperativo dos seus habitantes.

Kaplan e Norton (1996b) salientam a importância dos indicadores financeiros como resultado final do desempenho da gestão e organizacional, mas consideram a necessidade do sistema de controlo incorporar um conjunto de indicadores mais genéricos e integrados que vinculem o desempenho sobre uma perspectiva dos clientes, processos internos e funcionários para alcançar o sucesso financeiro a longo prazo. Assim, surge o crescente aparecimento e intensificação do uso de indicadores de desempenho não financeiros, como forma de obter maior eficácia e controlo das actividades das organizações.

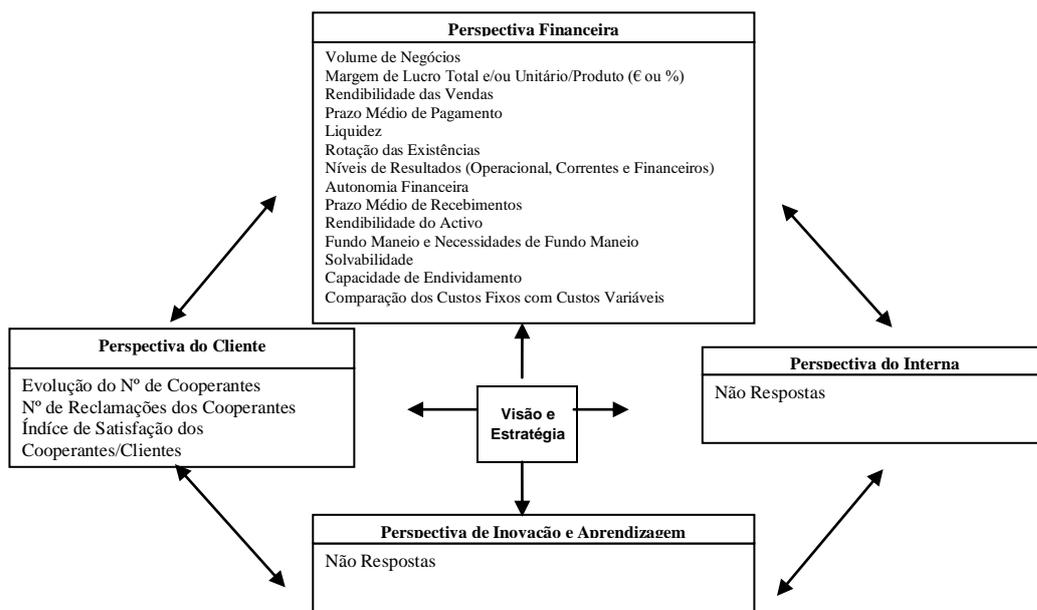
Face às particularidades do *Balanced Scorecard* a sua implementação nas cooperativas de consumo pode contribuir para diminuir as insuficiências de gestão estratégica, ao medir o desempenho e a articulação entre a estratégia e os processos operacionais.

Através dos indicadores disponibilizados pelo inquérito procedemos à sua separação segundo um ponto de corte<sup>5</sup> (21,55 %) e repartidos pelas perspectivas indicadas por Kaplan e Norton.

---

<sup>5</sup> Obtido pelo somatório da média (12,41%) e o valor do desvio padrão (9,14%). Esta decisão decorreu da necessidade de não impor um valor arbitrário, entrando em linha de conta com os resultados obtidos.

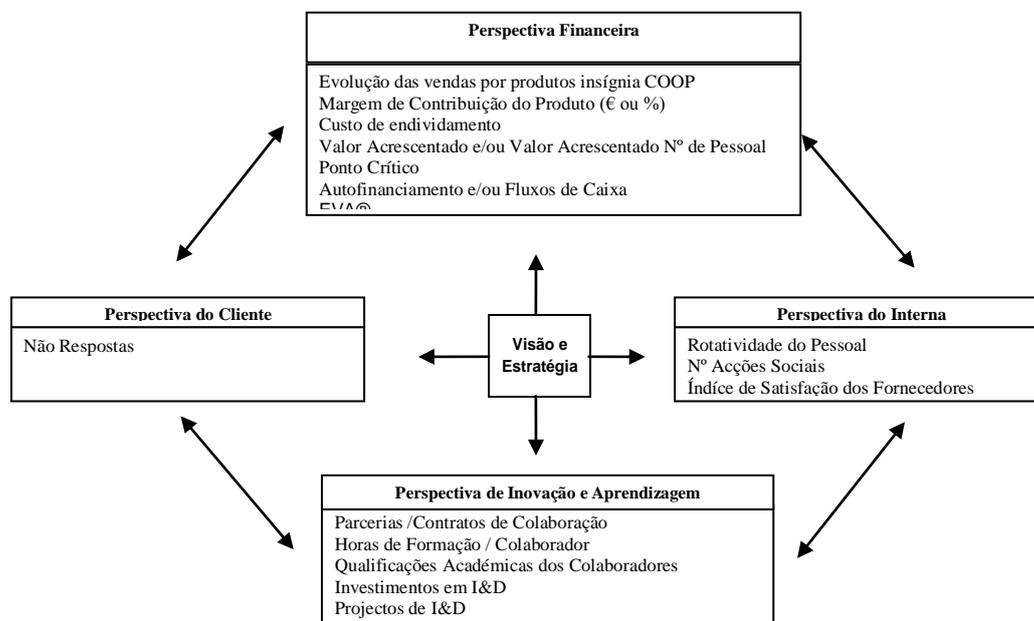
**Figura 29 - Indicadores mais seleccionados pelas cooperativas**



**Fonte:** Inquérito por questionário.

A figura 29 evidencia algumas das deficiências da gestão, nomeadamente na aparente não articulação da estratégia das cooperativas com as actividades operacionais. No entanto, demonstra a preocupação com os objectivos financeiros, realçando a importância atribuída aos clientes.

**Figura 30 - Indicadores menos seleccionados pelas cooperativas**



**Fonte:** Inquérito por questionário.

As figuras anteriores evidenciam uma falta de equilíbrio na selecção dos indicadores por parte das cooperativas ao revelar uma focalização nos indicadores externos (recursos

financeiros e os clientes) não demonstrando preocupação face aos indicadores internos relativos às actividades que criação valor para os clientes e para as cooperativas.

Assim, constata-se que as cooperativas revelam pouca preocupação com a perspectiva interna que permite identificar os processos em que se podem diferenciar face à concorrência, com a finalidade de satisfazer os clientes e conseqüentemente os objectivos financeiros, bem com a perspectiva de inovação e aprendizagem como forma de se aperfeiçoarem e inovarem continuamente para manter ou melhorar a sua posição competitiva.

A implementação de um *Balanced Scorecard* implica custos, logo a necessidade de recursos financeiros que são escassos no sector, a existência de recursos humanos com qualificações adequadas, a existência de sistemas de informação que permitam compilar os fluxos de informação resultantes da actividade da cooperativa. Tendo em conta que 68,5% das cooperativas têm menos de 10 trabalhadores a implementação deste instrumento, pode tornar-se demasiado dispendioso em termos financeiros e humanos face aos recursos disponíveis.

Por isso, a elaboração de Orçamentos complementada com a implementação de um Sistema de Contabilidade Analítica e de um *Tableau de Bord*, seriam já melhorias significativas para as características do sector.

A implementação de um *Tableau de Bord*, pela sua simplicidade e objectivos, poderá ser um instrumento adequado para a gestão das cooperativas de consumo, dado não implicar muitos meios informáticos.

A implementação de instrumentos de controlo torna fundamental a existência de um sistema de informação que disponibilize a informação necessária para os indicadores seleccionados pela gestão.

A elaboração de orçamentos para além de mera obrigação legal, por exigir uma perspectiva sobre o futuro da organização pode potenciar a reflexão sobre as ameaças e oportunidades para a cooperativa.

## BIBLIOGRAFIA

- AECA (1990) *Princípios de Contabilidade de Gestão: el marco de la Contabilidade de Gestión*; Doc. Nº 1, AECA, Enero, Madrid.
- AECA (1996) *Princípios de Contabilidade de Gestão – Costes Indirectos de Produccion: Localizacion, Imputacion y Control*; Doc. Nº 7; 3ª Edição, Ediciones Ortega, Madrid.
- AECA (1997) *El Proceso Presupuetario en la Empresa*; Doc. Nº 4, 4ª Edição, Ediciones Ortega, Madrid.
- AECA (1998) *Princípios de Contabilidad de Gestión - El Sistema de Costes basado en las Actividades*, Ortega Ediciones Gráficas, Doc. Nº 18; 3ª Edição, Ediciones Ortega, Madrid.
- AECA (2001) *La Contabilidad de Gestión en las Entidades sin Fins de Lucro*, Doc. Nº 24; 1º Edição, Ediciones Ortega, Madrid.
- Afonso, Paulo (2003) *Sistemas de Custeio no Âmbito da Contabilidade de Custos – O custeio baseado nas actividades, um modelo e uma metodologia de implementação*; Dissertação de Mestrado; Universidade do Minho.
- Agudo, J. Dias (1980), *Cooperativas de Consumo*, Livros Horizonte, Lisboa.
- Aliança Cooperativa Internacional(ICA) (1995) *Statement of Co-operative Identity*; Congresso do Centenário, Manchester.
- Almeida, Rui (1997) “Contabilidade de Gestão, Uma perspectiva de Futuro”, Eurocontas – mensário de *Fiscalidade, Contabilidade e Gestão*, número 33, Dezembro, Protocontas, Lisboa.
- Álvarez, J. (1996a) “Obtencion de Informacion Estratégica para Mejorar la Competitividad”; *Tecnica Contable*, Outubro, pp. 649-654.
- Álvarez, J. (1999) La Contabilidad de Dirección Estratégica y el Euro, *Tecnica Contable*, Janeiro, pp 1-10.
- Alvarez, J. e Blanco, F. (1991), *Perspectivas de la Contabilidad de Gestion Y Adopción de Decisiones*, Comunicação apresentada no IV Encontro de Professores Universitários de Contabilidade, Santander.
- Alvarez, Jesus Lizcano (1996b) *La Contabilidad de Gestión en los 90: 50 Artículos Divulgativos*; AECA, Madrid.
- Amaral, L. e Varajão, J. (2000) *Planeamento de Sistemas de Informação*; 2ª Edição, FCA-Editora de Informática, Lisboa.
- Amat, J. M. (2000) *Control de gestión: una perspective de dirección*, Gestión 2000, Barcelona.
- Anthony, R e Young, D. (2003) *Management Control in Nonprofit Organizations*, McGraw-Hill/Irwin; 7 edition.
- Anthony, Robert N. (1965) *Management Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Press.
- Anthony, Robert N. e Govindarajan, Vijay (2003) *Management Control Systems*. Eleventh Edition, Irwin/McGraw-Hill, USA.
- Barros, Carlos Pestana (1999) *Cooperativismo e Economia Social em Portugal: Caracterização e Análise*; cit in Barros, Carlos Pestana e Santos, J.C. Gomes (1999) *Cooperativismo, Emprego e Economia Social*, Vulgata, Lisboa.
- Book, Sven Ake (1993) *Valores Cooperativos num Mundo de Mudança*, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, Lisboa.
- Borges, A.; Rodrigues, A. e Morgado, J. (2002) *Contabilidade e Finanças para a Gestão*, Áreas Editora, Lisboa.

- Brinsom, James A. (1991) *Activity Accounting – An Activity-Based Costing Approach*, John Wiley & Sons Inc., Nova Iorque.
- Bromwich, M. (1990) “The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategic in competitive market.”, *Accounting, Organization and Society*. Enero.
- Caiado, António Pires; (2002) *Contabilidade de Gestão*; Áreas Editora; Lisboa.
- Carvalho, João (2005) *Organizações não lucrativas – Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*; Edições Sílabo, Lisboa.
- Coburn, S.; Grove, H. e Cook, T. (1997) *How ABC was Used in Capital Budgeting*; Management Accounting, pp. 38-46.
- Cordeiro, F. (1999)** in *Actas do Congresso das Cooperativas Portuguesas* (16 e 17 Abril de 1999); Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, Lisboa.
- Costa, Ferreira (1999) *Nota Histórica sobre o Cooperativismo Português*; cit in Barros, Carlos Pestana e Santos, J.C. Gomes (1999) *Cooperativismo, Emprego e Economia Social*, Vulgata, Lisboa.
- Cravo, Domingos (1991) *Considerações em Torno do Paradigma da Utilidade*; Actas das IV Jornadas de Contabilidade, ISCAA, Aveiro.
- Davenport, T. H., Prusack L. (1998) *Conhecimento Empresarial – Como as Organizações Gerem o seu Capital Intelectual*, Editora Campus.
- Davis, Peter (1999) *La Administración de la Diferencia Cooperativa*, OIT – COOPNET, Ginebra.
- Decreto Lei nº 304 de 12 de Novembro de 1981.
- Drucker, Peter (1989) *As novas realidades*, Pioneira, São Paulo.
- Drucker, Peter (1990) *As Organizações Sem Fins Lucrativos*; Difusão Cultural, Lisboa.
- Drucker, Peter (1993) *Sociedade Pós-Capitalista*; Difusão Cultural.
- Drury, C. (1996) *Management and Cost Accounting*, London: International Thomson Business Press.
- Duarte, Teresinha (1998) *Cooperação Comercial – Uma Estratégia de Competitividade*; GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, Lisboa.
- Edvinsson, L e Malone, M. (1999) *El Capital Intelectual*, Gestión 2000, Barcelona.
- Epstein, M. J. e Manzoni, J. (1998) “Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards”; *European Management Journal*, Volume 16, Número 2, pp. 190-200.
- Epstein, M.J. e Manzoni, J. (1997) “The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action”, *Management Accounting*, pp 28-36
- Faria, Jorge; Costa, Ana; Lucas, Fernando; Pereira, Helder; Ferreira, Herlânder; Peres, João e Cardoso, Sérgio (2002) *Estudo do Sector Cooperativo de Consumo*; Escola Superior de Gestão de Santarém – Projecto FENACOOOP, Santarém.
- Feliu, et al (1995) *Contabilidad de Gestión Avanzada – Planificación, Control y Experiencias Prácticas*, McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A., Madrid.
- Feliu, V. (1990) *Información y Contabilidad de Gestión; Acción Empresarial* cit in Alvarez, Jesus Lizcano (1996) *La Contabilidad de Gestión en los 90: 50 Artículos Divulgativos*; AECA, Madrid.
- Franco, C. C. e Pereira, V.S. (2001), *Contabilidade Analítica*, Editora Rei dos Livros, Lisboa.
- Franco, V. S. (2001) “Sobre os Conceitos de Contabilidade de Gestão e de Custos”; *Revista de Contabilidade e Comércio - RCC*, Número 230, Lisboa, pp. 355-376.

- Freeman, E. (2000) *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation*. In: DIENHART, John W. *Business, Institutions and Ethics*. New York: Oxford University Press
- Freire, António (2002) *Estratégia - Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Granado, Cristina (1998) *Cooperativas de consumo em Portugal – o percurso para a integração económica*, Edições Colibri, Lisboa.
- Groves, F. (1985) What is cooperation? The philosophy of cooperation and its relationship to cooperative structure and operations. *UCC Occasional Paper N° 6*.
- Guerny, J.; Guiriec, J. e Lavergne, J. (1990) *Principles et mise en place du Tableau de Bord de Gestion*; 6ª Edição, Paris.
- Herlzing, Regina E. (1994) “Effective Oversight. A guide for Nonprofit Director”, *Harvard Business Review on Nonprofits*, Harvard Business School Press, 1999, 29-52.
- Herlzing, Regina E. (1996) “Can Public Trust in Nonprofit and Governments Be Restored?”, *Harvard Business Review on Nonprofits*, Harvard Business School Press, 1999, 1-27.
- Horgren, Charles; Foster, George e Datar, Srikant M. (1994) *Cost Accounting, A Managerial Emphasis*, 8ª Edição, Prentice-Hall, Nova Jersey.
- Horgren, Charles; Bhimani, A.; Foster, G. e Datar, S. (1999) *Management and Cost Accounting*, Prentice-Hall Europe cit in Franco, V. S. (2001) “Sobre os Conceitos de Contabilidade de Gestão e de Custos”; *Revista de Contabilidade e Comércio - RCC*, Número 230, Lisboa, pp. 355-376.
- INSCOOP (1999) *Actas do Congresso das Cooperativas Portuguesas* (16 e 17 de Abril de 1999), Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, Lisboa.
- INSCOOP (2004a) *Proposta da Moção do congresso das Cooperativas Portuguesas*, Congresso das Cooperativas Portuguesas, Santarém.
- INSCOOP (2004) *Anuário Comercial do Sector Cooperativo 2004/2005*; INSCOOP – Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.
- Johnson, H. Thomas e Kaplan, Robert S. (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, *Harvard Business School Press*.
- Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2002) *O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, 4ª edição, Áreas Editora, Lisboa.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000) “The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”, *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts;
- Kaplan, R.S. e Norton, D. P. (1992) “The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance”; *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro, pp 71-79.
- Kaplan, R.S. e Norton, D. P. (1996a) “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro, pp 75-85.
- Kaplan, R.S. e Norton, D. P. (1996b) “The Balanced Scorecard: Translating Strategic into Action”; *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts.
- Kaplan, Robert S. (1990) “The Four Stage Model of Cost Systems Design”; *Management Accounting*, volume 71, número 8, pp. 22-26
- Kaplan, Robert S. e Atkinson, A.A. (1998) *Advanced Management Accounting* ; 3ª Edição, Prentice Hall, New Jersey.
- Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (1993) *Putting the Balanced Scorecard to Work*; *Harvard Business Review*, Setembro – Outubro, pp. 134-147.
- Kerr, Steven (1975) “On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B”, *Academy of Management Journal*, pp 769-783.
- Kotler, P. e Andreassen, A. (1996) *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice Hall, 5ª edição.
- Lasserre, G. (1967) *La Coopération*; PUF, Paris.

Lei nº 51 de 7 de Setembro de 1996

**López, A e Ibarra, B (1996)**

Lucas, Henry (1987) *Information Systems, Concept for Management*; 3ª Edição, McGraw Hill, International Editions.

Mallo, Carlos (1995) Contabilidade directiva y Competitividad de la empresa. Comunicação apresentada no IV Congresso Internacional de Custos, Campinas.

Mallo, Carlos (1997) *Contabilidad de Costs*; Madrid: Ed. Pirâmide.

Mallo, Carlos (1998) *Contabilidad de Costs y de Gestion*, Madrid Ed. Pirâmide.

Marcos, Jorge São e Naia, Paulo (2001) “A Contabilidade Analítica – estudos previsionais e formação no século XXI”; *Revista TOC*, Número 10, pp. 26-37.

Martins, César (2001) *O Controlo de Gestão e a Contabilidade*, Vislis Editores, Viseu.

Mascarenhas, B. e Aaker, D. (1989) “Mobility Barriers and Strategic Groups”, *Strategic Management Journal*, Número 10, pp. 475-485.

Moreira, Manuel Belo (2000) O Movimento Cooperativo no Contexto da Globalização: Particularidades do Cooperativismo Agrícola in *Revista de Estudos Cooperativo* (2001) Número 2 – *Pensamento Cooperativo – O Terceiro Sector em Portugal – caracterização e guia bibliográfico*. Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.

Morrell, Louis (1986) *Yardsticks for Prerformance of Nonprofit Management*; Directors and Boards, Winter, pp. 37-39 cit in Carvalho, J. (2005) *Organizações não lucrativas – Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*; Edições Sílabo, Lisboa.

Moura, Estevão (1999) Recursos Humanos, Governação e Cooperativismo in Barros, Carlos Pestana e Santos, J.C. Gomes (1999) *Cooperativismo, Emprego e Economia Social*, Vulgata, Lisboa.

Namorado, Rui (1999) in Actas do Congresso das Cooperativas Portuguesas (16 e 17 de Abril de 1999); Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, Lisboa.

Namorado, Rui (2001a) *A Reforma dos Princípios Cooperativos e o seu Reflexo no Sector Cooperativo Português*; Centro de Estudos Sociais Faculdade de Economia Universidade de Coimbra.

Namorado, Rui (2001b) *Horizonte Cooperativo - Política e Projecto*, Livraria Almedina, Coimbra.

Neves, João Carvalho (2001) *Análise Financeira – Vol. I - Técnicas Fundamentais*; Texto Editora, 13ª Edição, Lisboa.

Neves, João Carvalho (2005) *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*; Texto Editores, 1ª Edição, Lisboa.

Niven, P. R. (2002) *Balanced Scorecard Step-By-Step - Maximazing Performance and maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc., USA.

Observatório do Comércio (2001) *A Evolução da Distribuição e da Indústria Alimentar em Portugal e no Espaço Europeu*, Augusto Mateus & Associados, Sociedade de Consultores.

Oliveira, A. (1997) *Informação, Sistemas de Informação e Controlo de Gestão*; Universidade Católica.

Oliveira, Djalma (2003) *Manual de Gestão das Cooperativas Uma Abordagem Prática*, Editora Atlas, 2ª Edição, São Paulo.

Pestana, Maria e Gageiro, João (2003) *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementariedade do SPSS*; 3ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Player, Steve (1998) “Activity-Based Analysis Lead to Decision Making”, *Healthcare Financial Management*, volume 52, número 8, pp. 66-70.

Porter, M. E. (1986) *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*; Campus, Rio de Janeiro.

- Porter, Michael (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The free Press, Nova Iorque.
- Porter, Michael (1999) *Competição Estratégias Competitivas Essenciais*; 8ª Edição, Harvard Business Review Book, Editora Campus, Rio de Janeiro.
- Ramos (1986) cit in Reto, L. e Lopes, A. (1992) *Cooperativismo e Sindicalismo*, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, Lisboa.
- Reto, Luís (2001) “O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades” in *Revista de Estudos Cooperativos* (2001) Número 2 – Pensamento Cooperativo – O Terceiro Sector em Portugal – caracterização e guia bibliográfico. Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.
- Reto, L. e Lopes, A. (1992) *Cooperativismo e Sindicalismo*, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, Lisboa.
- Reto, L.; Nunes, F. e Carneiro, M. (2001) *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, Lisboa.
- Rodrigues, Azevedo (1992) “C.B.A. – Custeio Baseado na Actividade (ABC – Activity Based Costing)”;  
*Revista Portuguesa de Gestão*, III/IV, pp. 29-38.
- Rodrigues, L. e Sousa, M. (2002) *O Balanced Scorecard – Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*, Editora Rei dos Livros, Porto.
- Salas, J. A. (1995) *La Contabilidad de Gestión como Instrumento de Dirección*; cit in Alvarez, Jesus Lizcano (1996) *La Contabilidad de Gestión en los 90: 50 Artículos Divulgativos*; AECA, Madrid
- Serrano, António; Caldeira, Mário e Guerreiro, António (2004) *Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação*; FCA – Editora de Informática, Lisboa.
- Shank, J. K. e V. Govindarajan (1993), *Strategic Cost Management: The new tool for Competitive Advantage*. [www.amazon.com/exec/obidos/ts/book-expert/0029126.../103-4445674620706](http://www.amazon.com/exec/obidos/ts/book-expert/0029126.../103-4445674620706)
- Shawhil, John C.; Williamson, David (2001) “Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit Management & Leadership*, 11 (3), 371-386.
- Sheskin, David (2000) *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures*; 2ª Edição, Chapman & Hall, Florida.
- Simmonds, K. (1981) “Strategic Management Accounting”; *Management Accounting*, Número 59 (4), pp. 26-29.
- Simon, Herbert. (1983) *Administration et processus de decision*; Economica, cop. Paris.
- Simons, R (2000) *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategies*; Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Simons, R. (1995) “Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal”; *Harvard Business School Press*, Boston.
- Stewart, Gary M. (2001) “Put Yourself in a Strategic Position”, *IIE Solutions*, Junho, Volume 33, Nº 6, pp 30-32.
- Taliani, E. C. (1991) *Los Nuevos Desafios de la Contabilidad de Gestion*; Boletín AECA, Número 25 cit in Alvarez, Jesus Lizcano (1996) *La Contabilidad de Gestión en los 90: 50 Artículos Divulgativos*; AECA, Madrid.
- Taylor, Thomas (2000) “Current Developments in Cost Accounting and the Dynamics of Economic Calculation”; *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, Volume 3, Número 2, pp. 3-19.
- Teixeira, A. B.; Mata, C.; Rita, R.; Gonçalves, S. e Rosário, C. (2005) *Da Implementação da Contabilidade Analítica à Informação Relevante para a Gestão – Uma Abordagem Comparativa dos Objectivos do POC e o POCP*, 2º Concurso de

Projectos de Investigação – Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.

Teixeira, J. G. (2003) A OIT e o Desenvolvimento Cooperativo, cit in *Revista de Estudos Cooperativos* (2003) Pensamento Cooperativo – A educação e a formação cooperativa, nº4, Julho, INSCCOOP, Lisboa.

Turney, Peter B. B. (1996) *Activity Based Costing – The performance Breakthrough*, Kogan Page, Londres.

Variz, Paulo (1999) Fundamentos Económicos e Sociológicos de Cooperativismo cit in: Barros, C.P. e Gomes Santos J.C., (1999) *Cooperativismo, Emprego e Economia Social*, Vulgata, Lisboa.

Watkins, William P. (1967) *Co-operation in the European Market Economies*. ICA, Londres cit in Book, Sven Ake (1993) *Valores Cooperativos num Mundo de Mudança*, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, Lisboa.

www.inscoop.pt consultado em 11 de Novembro de 2005

Zorrinho, Carlos (1991) *Gestão da Informação*, Editorial Presença, Lisboa.

## ANEXOS

## ANEXO 1

# INQUÉRITO SOBRE AS PRÁTICAS DE CONTROLO DE GESTÃO NAS COOPERATIVAS DE CONSUMO

Alguns termos utilizados neste inquérito podem suscitar diferentes interpretações. Para reduzir essa incerteza optámos por defini-los sumariamente de seguida. Assim, neste inquérito entendemos que:

**Geradores de Custo:** factores de causa-efeito entre a actividade e os recursos por esta consume.

**Exemplo:** Secção de Aprovisionamento (Actividade)  
Gerador de custo: espaço ocupado por m<sup>2</sup>.

**Tableau de Bord:** é um instrumento de gestão que integra um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros numa óptica de curto prazo que permite de uma forma rápida e sintética evidenciar os desvios do previsto com o realizado, apoiando a tomada de decisão.

**Balanced Scorecard:** é um instrumento de gestão que fornece uma visão global e integrada do desempenho organizacional segundo quatro perspectivas (Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e de Inovação e Aprendizagem), integrando um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros de curto e longo prazos, relativamente aos factores críticos de sucesso da organização associados à sua visão e estratégia.

Em caso de dúvidas ou esclarecimentos adicionais, contacte por favor:

**Carlos Mata**

Telemóvel: 917180398

Escola Superior de Ciências Empresariais

Campus do IPS

2914-503 Setúbal

Telefone: 265709300 / Fax: 265709315

E-mail: [cmata@esce.ips.pt](mailto:cmata@esce.ips.pt)

**Solicita-se o envio das respostas em carta fechada. Para o efeito utilize por favor o envelope RSF anexo. As respostas são absolutamente confidenciais, não serão divulgadas as cooperativas nem as pessoas que aceitam participar neste estudo de Mestrado.**

Este inquérito é constituído por dois tipos de respostas:

- colocar um **X** no(s) quadrado(s) a que corresponde a sua situação;
- em função de uma escala de importância (de nada importante a muito importante), coloque um **X** no número, que na sua opinião, traduz a importância de cada um dos itens.

## 1. CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA

1.1 Concelho _____	1.2 Número de trabalhadores em 31/12/2003 Até 10 <input type="checkbox"/> De 11 a 50 <input type="checkbox"/> De 51 a 250 <input type="checkbox"/> Mais de 250 <input type="checkbox"/>
1.3 Número de Concelhos em que está presente: _____	1.4 Área de superfície? _____ (m <sup>2</sup> Aprox.)
1.5 Número de Estabelecimentos: _____	1.6 Número de Cooperantes _____ (em 31/12/2003)
1.7 Vendas em Euros em 2003 Até 1.000.000 <input type="checkbox"/> De 1.000.001 a 2.500.000 <input type="checkbox"/> De 2.500.001 a 4.000.000 <input type="checkbox"/> Mais de 4.000.000 <input type="checkbox"/>	1.8 Tempo de Actividade (anos) Até 2 <input type="checkbox"/> De 3 a 10 <input type="checkbox"/> De 11 a 20 <input type="checkbox"/> Mais de 20 <input type="checkbox"/>
1.9 Vende apenas a cooperantes? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	1.10 Data de Constituição: _____

1.11 Está inserida numa Central de Compras? Sim  Não

## 2. CONTABILIDADE

2.1 A Contabilidade é executada nas instalações da cooperativa? Sim  Não

2.1.1 Utiliza meios informáticos? Sim  Não

2.2 Algum ou alguns dos membros da Direcção é Técnico Oficial de Contas (TOC) ou Revisor Oficial de Contas (ROC)? Sim  Não

2.3 A Direcção acompanha a execução da Contabilidade? Sim  Não

2.3.1 Se sim, com que periodicidade?

Semanal Mensal Trimestral Semestral Anual

1

2

3

4

5

2.4 Elabora-se informação de tipo contabilístico, financeiro e de gestão? Sim  Não

2.5 Está implementado algum sistema de Contabilidade Analítica?

Sim  Não

2.5.1 Se sim, a Contabilidade Analítica reclassifica?

- Apenas os custos   
 Os proveitos e os custos   
 Outros valores

2.5.2 E está vocacionada para apurar valores, por:

- Centro de Custo (Departamento)   
 Cooperante   
 Mercado (Cliente)   
 Outro  Qual? \_\_\_\_\_

2.5.3 Se sim, com que periodicidade é essa informação analisada?

Semanal Mensal Trimestral Semestral Anual

1

2

3

4

5

2.5.4 Considera essa informação útil para a tomada de decisão? Sim  Não

2.5.4.1 Se sim, quantos responsáveis a utilização? \_\_\_\_\_

2.6 Qual o grau de importância que atribui à utilização da informação retirada da Contabilidade nos seguintes aspectos?

	Importância				
	1 Mínima	2	3	4	5 Máxima
Para o processo previsional					
Para o Controlo					
Medidas Correctivas					
Apoio à Decisão					
Medir a Eficácia / Eficiência					

2.7 Em sua opinião, indique por grau de importância, quais são os motivos que levam alguns gestores a recorrerem pouco ou nada à informação contabilística.

	Importância				
	1 Mínima	2	3	4	5 Máxima
Não ser elaborada em tempo útil					
Conter práticas que não traduz fielmente a realidade financeira e económica					
Ser uma obrigatoriedade imposta legalmente e sem grande utilidade prática					
Inadequação dos meios informáticos					
Falta de meios humanos qualificados					
Outros Motivos Quais? _____					

2.8 A sua cooperativa elabora Orçamentos? Sim  Não

2.8.1 Se sim, qual a periodicidade do Orçamento?

Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.8.2 Que tipo de Orçamentos?

Geral   
Por Centros de Custo   
Por funções   
Outro  Qual? \_\_\_\_\_

2.8.3 São calculados desvios? Sim  Não

2.8.3.1 Se sim, indique com que periodicidade? \_\_\_\_\_

2.8.4 As medidas correctivas constam de algum documento escrito?

Sim  Não

2.9 Apura Custos por produtos? Sim  Não

2.10 Reparte Custos Indirectos? Sim  Não

2.10.1 Se sim, reparte com que bases?

Horas de Funcionamento   
Nº de trabalhadores   
Unidades Vendidas   
Outras  Quais? \_\_\_\_\_

2.11 Calcula Custos por Actividade? Sim  Não

2.11.1 Se sim, quais as Actividades definidas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.11.2 Se sim, com que geradores de Custo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.12 Existe *Tableau de Bord* na cooperativa? Sim  Não

2.12.1 Se sim, é de que tipo? Global  Por Centro de Custo

2.12.2 Se sim que tipo de indicadores? Financeiros  Não Financeiros

2.13 Está implementado um *Balanced Scorecard* na cooperativa? Sim  Não

2.13.1 Se sim, é de que tipo? Global  Por Centro de Custo

2.13.2 Se sim que tipo de indicadores? Financeiros  Não Financeiros

2.14 Para os indicadores são definidas metas? Sim  Não

2.15 É efectuada a comparação dos resultados obtidos com as metas? Sim  Não

2.15.1 Se sim, com que periodicidade:

Mensalmente

Período homologado

Padrão

2.16 Dos indicadores apresentados seleccione os que utiliza na sua organização:

Volume de Negócios	<input type="checkbox"/>	Horas de Formação / Colaborador	<input type="checkbox"/>
Margem de Lucro Total e/ou Unitário / Produto (€ ou %)	<input type="checkbox"/>	Qualificações Académicas dos colaboradores	<input type="checkbox"/>
Margem de Contribuição do Produto (€ ou %)	<input type="checkbox"/>	Nº de Reclamações dos Cooperantes	<input type="checkbox"/>
Níveis de Resultados (Operacional, Correntes e Financeiros)	<input type="checkbox"/>	Índice de Satisfação dos Cooperantes/Clientes	<input type="checkbox"/>
Rendibilidade do Activo	<input type="checkbox"/>	Rotatividade do Pessoal	<input type="checkbox"/>
Rendibilidade das Vendas	<input type="checkbox"/>	Parcerias / Contratos de Colaboração	<input type="checkbox"/>
Solvabilidade	<input type="checkbox"/>	Evolução do Nº Cooperantes	<input type="checkbox"/>
Capacidade de Endividamento	<input type="checkbox"/>	Quota de Mercado	<input type="checkbox"/>
Custo do Endividamento	<input type="checkbox"/>	Posição na Revista do INSCOOP	<input type="checkbox"/>
Autonomia Financeira	<input type="checkbox"/>	Projectos de I&D	<input type="checkbox"/>
Liquidez	<input type="checkbox"/>	Nº Acções Sociais	<input type="checkbox"/>
Autofinanciamento e/ou Fluxos de Caixa	<input type="checkbox"/>	Índice de Satisfação do Fornecedor	<input type="checkbox"/>
Comparação dos Custos Fixos com Custos Variáveis	<input type="checkbox"/>	Evolução das vendas por produtos insígnia COOP	<input type="checkbox"/>
Fundo Maneio e Necessidades Fundo Maneio	<input type="checkbox"/>	<b>Indique outros indicadores que considera relevantes que não tenham sido mencionados:</b>	
Valor Acrescentado e/ou Valor Acrescentado/Nº de Pessoal	<input type="checkbox"/>		
EVA (Valor Económico Acrescentado)	<input type="checkbox"/>		
Ponto Crítico	<input type="checkbox"/>		
Rotação das Existências	<input type="checkbox"/>		
Prazo Médio de Pagamentos	<input type="checkbox"/>		
Prazo Médio de Recebimentos	<input type="checkbox"/>		
Investimentos em I&D	<input type="checkbox"/>		

### 3. A ORGANIZAÇÃO

3.1 Indique em que medida as seguintes afirmações descrevem a sua cooperativa.

	Grau				
	1 Nada	2	3	4	5 Totalmente
Os fins da organização estão claramente estabelecidos.					
Esta organização está aberta a mudanças					
Cada trabalhador conhece os objectivos da sua unidade de trabalho					
As políticas e os processos de gestão não são suficientemente explícitos /clarificados					

3.2 Existe algum modelo de avaliação do desempenho na cooperativa? Sim  Não

3.2.1 Se sim, como são avaliados os colaboradores?

Por Resultados Financeiros

Por outros  Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.2.1.1 Se sim, a avaliação do desempenho tem algum impacto no sistema retributivo (prémios de incentivo)? Sim  Não

3.3 Indique a importância, que atribui às informações abaixo indicadas para as estratégias da cooperativa.

Informações sobre	Grau				
	1 Mínima	2	3	4	5 Máxima
Os recursos financeiros da sua cooperativa					
O mercado					
Os clientes / cooperantes					
Os trabalhadores					
Os fornecedores					
A comunidade local					
A concorrência					

3.4 Na sua opinião, os princípios cooperativos mantêm-se actuais e cada vez mais importantes no mundo de hoje.

Discordo totalmente

1

Discordo parcialmente

2

Não concordo nem discordo

3

Concordo parcialmente

4

Concordo totalmente

5

3.5 Como classifica o nível de concorrência na região onde a sua cooperativa está inserida:

Muito fraca

1

Bastante fraca

2

Moderada

3

Bastante forte

4

Muito forte

5

**Concluiu o inquérito. Muito obrigado!**