

CONTABILIDADE DE GESTÃO EM PORTUGAL: ESTUDO
EMPÍRICO NAS EMPRESAS COTADAS NA BOLSA PORTUGUESA

Marlene Oliveira Arsénio

Dissertação de Mestrado em Contabilidade

Orientadora:

Prof^a. Doutora Maria João Cardoso Vieira Machado, Prof^a. Auxiliar, ISCTE Business
School, Departamento de Contabilidade

Abril 2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda a minha família, especialmente aos meus pais e irmãs, o apoio incondicional que me dão todos os dias, pois sem eles este objetivo nunca tinha sido concretizado. A todos os meus amigos que sempre me acompanharam nestes últimos anos, pela paciência e compreensão que tiveram. Em particular, à Joana e à Isabel, pelos momentos que proporcionaram de apoio e de incentivo, nestes últimos dois anos.

A todos os meus professores da licenciatura, bem como do mestrado, pelo conhecimento que partilharam comigo. Especialmente, à Professora Maria João Machado, que sempre me acompanhou ao longo da realização da dissertação, orientando-me através dos seus valiosos conselhos e sugestões.

E, por fim, quero agradecer a todas as empresas que se demonstraram interessadas e que participaram, só assim foi possível a concretização deste estudo.

Muito obrigada.

RESUMO

O presente estudo visa contribuir para o conhecimento das práticas de contabilidade de gestão nas empresas cotadas na bolsa portuguesa, uma vez que o conhecimento da aplicação destas práticas em empresas portuguesas ainda é muito escasso. Os objetivos específicos incidem particularmente em duas práticas, que cujo os métodos continuam a ser alvo de grande investigação: valoração dos produtos e serviços, e avaliação do desempenho. O inquérito desenvolvido foi enviado através de mensagens eletrónicas às 46 sociedades de direito nacional com ações cotadas na *Euronext Lisbon*. Os resultados obtidos indicam que a maioria das empresas não utiliza o CBA como método de valoração de produtos, nem utiliza o BSC como método de avaliação de desempenho, logo confirma que não utilizam os métodos mais adequados considerados pela teoria. No entanto, a maioria das empresas reparte os seus custos indiretos pelos objetos de custo, como realizam a avaliação de desempenho através de um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, como definido pela teoria.

Palavras-chave: Valoração dos produtos e serviços; custeio baseado nas atividades; avaliação do desempenho; *Balanced Scorecard*.

Classificação JEL: M4, M41.

ABSTRACT

This paper aims to contribute for the knowledge of management accounting practices in companies listed on Euronext Lisbon, because the knowledge of the application these practices in Portuguese companies is very scarce. The specific objectives focus particularly in two practices, which the methods still are the subject of much research: valuation of products and services, and evaluation of performance. The questionnaire was sent by email to 46 companies under national law with shares listed on Euronext Lisbon. The results indicate that most companies don't use the CBA as a method of valuation, or they use the BSC as a method of performance evaluation, so confirms that they don't use the most appropriate methods, considered by the theory. However, the most companies allocate their indirect costs by cost objects, and realize the performance evaluation through a set of financial and nonfinancial measures, as proposed by the theory.

Keywords: Valuation of products and services, Activity Based Costing, performance evaluation, Balanced Scorecard.

JEL Classification system: M4, M41.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 Métodos de valoração dos produtos/serviços	3
2.2 Métodos de Avaliação do Desempenho.....	18
2.3 Questões de Estudo	33
3. ESTUDO EMPÍRICO	35
3.1 Recolha de dados	35
3.2 Caracterização dos respondentes	39
3.2.1 Empresas respondentes.....	39
3.2.2 Responsáveis respondentes.....	46
3.3 Métodos de valoração dos produtos.....	49
3.4 Abordagem por atividades	53
3.5 Avaliação do desempenho	57
3.5.1 Medidas de avaliação.....	57
3.5.2 BSC e <i>Tableau de Bord</i>	58
3.6 CBA e BSC	64
4. CONCLUSÃO	65
5. BIBLIOGRAFIA.....	68
6. ANEXOS.....	73
Anexo 1- Lista de empresas componentes do Universo	73
Anexo 2 – Inquérito.....	75
Anexo 3 – Carta de apresentação	81

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Taxas de utilização do CBA.....	12
Tabela 2- Taxas de utilização do BSC.....	27
Tabela 3- Setor de Atividade.....	39
Tabela 4- Medidas descritivas do número de trabalhadores.....	41
Tabela 5- Localização geográfica da sede.....	43
Tabela 6- Nível de experiência e Grau de capitalização.....	44
Tabela 7- PSI 20 e Setor.....	44
Tabela 8- Género e Classe Etária dos respondentes.....	47
Tabela 9- Formação académica e nível hierárquico.....	48
Tabela 10- Repartição dos custos indiretos.....	49
Tabela 11- Método de Valoração dos Produtos.....	50
Tabela 12- Utilização do CBA segundo o grau de capitalização.....	51
Tabela 13- Utilização do CBA segundo o tipo de controlo do capital.....	52
Tabela 14- Causas para a não utilização do CBA.....	54
Tabela 15- Possibilidade de implementação futura.....	55
Tabela 16- Causas para a utilização do CBA.....	55
Tabela 17- Dificuldades na implementação do CBA.....	56
Tabela 18- Benefícios da utilização do CBA.....	57
Tabela 19- Utilização da GBA.....	57
Tabela 20- Avaliação do desempenho.....	58
Tabela 21- Sistema de avaliação de desempenho.....	59
Tabela 22- Utilização do BSC segundo o grau de capitalização.....	60
Tabela 23- Utilização do BSC segundo o tipo de controlo do capital.....	61
Tabela 24- Causas para a não utilização do BSC.....	62
Tabela 25- Possibilidade de implementação do BSC.....	63
Tabela 26- Causas para a utilização do BSC.....	63
Tabela 27- Benefícios da utilização do BSC.....	64
Tabela 28- BSC como sistema de gestão estratégica.....	64
Tabela 29- Utilização do CBA segundo a utilização do BSC.....	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Controlo do Capital.....	40
Gráfico 2- Caixa de Bigodes – Número de trabalhadores	42
Gráfico 3- Capital Próprio Médio.....	45
Gráfico 4- Resultado Líquido Médio	46
Gráfico 5- Género dos responsáveis respondentes	47
Gráfico 6- Classe etária dos responsáveis respondentes	48
Gráfico 7- Utilização do CBA segundo o grau de capitalização.....	52
Gráfico 8- Utilização do CBA segundo o tipo de controlo do capital.....	53
Gráfico 9- Utilização do BSC segundo o grau de capitalização.....	60
Gráfico 10- Utilização do BSC segundo o tipo de controlo do capital	61

1. INTRODUÇÃO

As datas que assinalam o surgimento da abordagem Custeio Baseado nas Atividades (CBA) e *Balanced Scorecard* (BSC) são marcos importantes na história da contabilidade de gestão. O CBA foi desenvolvido em meados da década de 80 por Kaplan e Cooper, como método de valoração dos produtos (Kaplan e Anderson, 2003), e o BSC foi desenvolvido no início da década de 90 por Kaplan e Norton, como método de avaliação de desempenho (Kaplan e Norton, 1992). Desde a época em que foram desenvolvidos até ao momento, estas abordagens têm sido alvo de grande atenção por parte dos investigadores (Cheffi *et al.*, 2010, Curado e Manica, 2010; Amorim, 2011; Butler *et al.*, 2011; Schoute, 2011).

Este estudo tem por objetivo contribuir para o melhor conhecimento das práticas de contabilidade de gestão em Portugal, através do desenvolvimento de um estudo empírico sobre a valoração de produtos e serviços, e a avaliação do desempenho nas empresas com grande impacto na economia portuguesa. O estudo tenta simultaneamente compreender se os métodos considerados mais adequados pela teoria são na realidade os mais utilizados pelas empresas em análise, logo podemos identificar como objetivos mais específicos os seguintes: (1) Analisar se as empresas cotadas na bolsa portuguesa utilizam os métodos considerados pela teoria como mais adequados para a valoração de produtos e serviços; (2) Analisar se as empresas cotadas na bolsa portuguesa utilizam os métodos considerados pela teoria como mais adequados para a avaliação do desempenho.

A relevância do tema deste estudo pode-se resumir da seguinte forma: em primeiro lugar, com o desenvolvimento dos mercados nos últimos anos e com a atual situação económica nacional, as práticas de contabilidade de gestão assumem cada vez mais um papel fundamental no apoio à gestão das empresas (Cokins *et al.*, 2011). E, segundo Kaplan (2006), o CBA e o BSC, são duas ferramentas de apoio à gestão que têm demonstrado a sua capacidade de criar valor. Portanto, sendo a bolsa portuguesa um mercado competitivo, as sociedades têm a necessidade de tomar decisões assertivas e atempadas, para conseguir tomar decisões estratégicas, o que confere relevância ao

estudo das duas práticas de contabilidade de gestão nestas empresas. Em segundo lugar, apesar da vasta literatura existente sobre o CBA e o BSC, estes métodos continuam a ser alvo de grande atenção, quer por parte de investigadores quer por académicos, através de estudos de caso ou estudos empíricos (Cheffi *et al.*, 2010, Curado e Manica, 2010; Amorim, 2011; Butler *et al.*, 2011; Schoute, 2011). Em terceiro lugar, existem poucos estudos desenvolvidos em Portugal sobre as práticas de contabilidade de gestão nas empresas portuguesas, nomeadamente estudos que analisem simultaneamente estas duas práticas de grande interesse. Por fim, como consequência da situação anterior, e pelo facto da contabilidade de gestão ser de carácter facultativo, existem poucos dados disponíveis sobre a utilização e o grau de desenvolvimento das práticas de contabilidade de gestão nas empresas portuguesas.

O universo em análise é constituído pelas 46 sociedades de direito nacional com ações cotadas na *Euronext Lisbon* em setembro de 2011. O inquérito foi o principal instrumento de recolha de dados utilizado, através de uma aplicação publicada na *internet*. O processo de recolha teve três fases, a primeira em meados de setembro, e a última no final de dezembro de 2011. Em todas as fases, foi enviado uma mensagem eletrónica com uma carta de apresentação, que solicitava o preenchimento do inquérito; com a hiperligação da página da *internet* onde o inquérito estava publicado; e com o questionário num documento em *Word*. As três fases de contacto geraram uma taxa de resposta de 34,7%.

O presente estudo encontra-se organizado em quatro partes: a primeira parte apresenta esta introdução, na segunda parte encontra-se a revisão de literatura sobre a valoração de produtos e serviços, e a avaliação de desempenho, descrevendo os aspetos teóricos mais importantes, e apresentado as diferentes questões de estudo; na terceira parte identifica-se a metodologia utilizada na investigação, caracteriza-se a população em estudo e é apresentado o estudo empírico que teve como base o inquérito realizado; na quarta e última parte são apresentadas as conclusões finais do estudo empírico, algumas limitações, os contributos principais e ainda algumas sugestões para investigações futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

As mudanças nos negócios desde meados de 1970, originada pela concorrência global e pelas inovações tecnológicas, levaram a inovações marcantes na utilização de informações financeiras e não financeiras nas organizações (Kaplan e Cooper, 1998).

Muitas empresas para competirem no atual ambiente empresarial, introduzem novos produtos, novos canais de distribuição, novos segmentos de cliente, mas insistem na utilização de métodos de gestão inadequados (Kaplan, 2006). Uma empresa, para adaptar-se às exigências do mercado, deve utilizar ferramentas eficazes para análise de dados, tendo a contabilidade de gestão uma função fulcral ao fornecer essas ferramentas específicas de análise e controlo de custos. Uma decisão bem fundamentada permite o sucesso da empresa e garante uma gestão de desempenho eficiente (Cokins *et al.*, 2011).

Das diversas ferramentas de contabilidade de gestão disponíveis para auxiliar a tomada de decisão, vão ser analisadas duas: os métodos de valoração de produtos e serviços e os métodos de avaliação de desempenho.

2.1 Métodos de valoração dos produtos/serviços

O novo ambiente empresarial exige mais custos e informação relevante sobre o desempenho na organização das atividades, dos processos, dos produtos, dos serviços e dos clientes (Kaplan e Cooper, 1998).

Segundo Cooper e Kaplan (1988), para uma gestão eficiente é necessário tomar decisões corretas sobre os produtos comercializados, logo as empresas necessitam de saber o custo dos seus produtos. As decisões sobre o *design* do produto, sobre a introdução de novos produtos, sobre a quantidade de esforços despendidos na tentativa de comercializar um determinado produto ou linha de produto serão influenciadas pelo conhecimento do seu custo antecipado e da rendibilidade do produto. Os custos do produto também podem desempenhar um papel importante na fixação dos preços, particularmente para produtos personalizados com baixo volume de vendas e sem preços de mercado disponíveis. O efeito cumulativo destas decisões ajudam a definir a estratégia da empresa. Assim, se as informações sobre o custo do produto são

distorcidas, a empresa pode seguir uma estratégia inadequada e inútil (Cooper e Kaplan, 1988).

Um sistema de contabilidade de gestão recolhe os dados sobre os custos diretos e indiretos dos produtos, e atribui esses custos aos diversos objetos de custo (Trawicki, 1987). Deste modo, os custos de produção incorridos para o objeto de custo podem ser classificados em dois grupos: custos diretos ou custos indiretos. Os custos diretos são facilmente atribuíveis aos objetos de custo, incluem matérias diretas, mão-de-obra direta e outros custos diretamente atribuíveis. Os custos indiretos identificam-se com dois ou mais objetos de custo. Os custos indiretos de produção incluem matérias indiretas, mão-de-obra indireta e outros custos, como por exemplo os associados com reparações e manutenções. Os custos indiretos de produção também podem ser denominados como gastos gerais (Trawicki, 1987).

A atribuição de custos pelos produtos, clientes ou outros objetos de custo, muitas vezes é um cálculo difícil nas empresas de produção múltipla, e por isso, considerado uma das problemáticas da contabilidade de gestão (Stratton *et al.*, 2009).

Stratton *et al.*, (2009) realizaram um estudo empírico sobre a valoração dos produtos junto de empresas de diversos países de diferentes continentes. Uma das conclusões observadas é o facto de muitas empresas para “evitar” esta problemática, não atribuem aos objetos de custo uma proporção significativa de custos, e utilizam o custo padrão para os custos de produção. Das 348 empresas analisadas, cerca de 42% utilizam o custo padrão como custo dos produtos. Deste modo, sensivelmente metade das empresas analisadas não chega a apurar o custo real dos produtos.

Diferentes sistemas podem ser utilizados para a imputação dos custos indiretos pelos objetos de custo, de forma a procurar calcular o custo real do produto (Trawicki, 1987), nomeadamente: coeficientes de imputação de base única e de base múltipla, Método das Secções Homogéneas e Custeio Baseado nas Atividades.

O objetivo da imputação dos custos indiretos de produção pelos diversos objetos de custo é atribuir uma percentagem adequada dos custos totais incorridos durante um determinado período de tempo a cada objeto de custo. Se possível, os custos devem ser imputados em proporção ao montante que cada objeto de custo consome. Se uma relação causa-efeito não for possível, outro critério deve ser utilizado (Trawicki, 1987).

No método de base única e de base múltipla, para o processo de repartição dos custos indiretos pelos diferentes produtos, as empresas utilizam bases de imputação, sendo a mais utilizada as horas de mão-de-obra direta (Cooper e Kaplan, 1988).

Através de exemplos, Cooper (1987b) defende que a utilização de uma única base de imputação não permite atribuir os custos indiretos corretamente, pois não traduz uma relação causa-efeito com os fatores que provocam a existência dos custos.

Para Cooper e Kaplan (1988) a utilização de múltiplas bases de imputação permite uma atribuição mais precisa dos custos aos produtos responsáveis pela constituição desses custos. Em particular, permite analisar a diversidade de produtos, onde o consumo de mão-de-obra direta, horas máquina e o valor da matéria direta na produção dos mesmos não são diretamente proporcionais entre si, ou seja, a cada produto é atribuído uma parcela de cada coeficiente de imputação. Assim, a utilização de múltiplas bases de imputação permite um cálculo mais rigoroso do custo do que a utilização de apenas uma base de imputação.

Mas, no entanto, as bases de imputação utilizadas devem ser capazes de explicar todos os aspetos da diversidade de produtos, e esta contabilização não é sempre possível, mesmo utilizando múltiplas bases de imputação (Cooper e Kaplan, 1988).

Utilizando as bases de imputação anteriormente referidas, quando a quantidade de produtos produzidos aumenta, o mesmo acontece com a base de imputação consumida. O *designer* deste sistema, ao adotar estas bases, assume que todos os custos imputados têm o mesmo comportamento, ou seja, que eles aumentam em relação direta com o volume de produção. Esta suposição está correta para atividades relacionadas com o volume, mas há muitos custos que variam com a diversidade e a complexidade dos produtos, e não com o número de unidades produzidas, como é o caso dos custos de apoio aos departamentos, os custos com a inspeção, com o *setup* e com o agendamento. Estes custos variam com vários fatores como o número de inspeções, o número de *setups* e a quantidade de agendamentos (Cooper, 1987a; Cooper e Kaplan, 1988).

As bases de imputação que assumem este tipo de suposições são denominadas como bases relacionadas com o volume. As bases típicas relacionadas com o volume são horas mão-de-obra, horas máquina e o valor das matérias diretas, correspondendo às bases de imputação mais utilizadas neste método (Cooper, 1988).

Quando apenas são utilizadas bases de imputação relacionadas com o volume de produção, os produtos produzidos em grande quantidade (*high-volume*) são sobrevalorizados, enquanto os produtos produzidos em menores quantidades (*low-volume*) são subvalorizados (Cooper, 1987a; Cooper e Kaplan, 1988).

Como consequência desta imprecisa imputação, os produtos de baixo volume, são identificados como os mais rentáveis, enquanto a análise da estratégia de custos indica exatamente o contrário. E os produtos de grande volume são identificados como os menos rentáveis, focando a gestão na produção dos produtos de baixo volume em detrimento dos produtos de grande volume (Cooper, 1987a; Cooper e Kaplan, 1988).

Neste tipo de métodos, o foco do processo de custeio é o produto, ou seja, o objeto de custo é sempre o produto, é o produto que consome horas de mão-de-obra, horas máquina e o valor das matérias diretas (Cooper, 1988).

Esta simplificação era aceite numa época em que os processos de produção eram altamente intensivos de mão-de-obra, os gastos gerais eram uma pequena percentagem nos custos totais e a havia pouca diversidade de produtos. Atualmente, os custos com a mão-de-obra direta são normalmente menos de 10% do total dos custos de produção do produto, enquanto os custos indiretos representam mais de 30% dos custos totais (Cooper, 1987a).

A relevância dos métodos tradicionais de repartição de custos tem sido objeto de críticas desde meados de 1980 (Mishra e Vaysman, 2000). Uma vez que estes métodos foram projetados para uma era tecnológica mais simples, quando a competição era local e não global, caracterizada por um padrão de produtos e serviços padronizados, e quando a rapidez, a qualidade e o desempenho não eram elementos críticos para o sucesso operacional (Kaplan e Cooper, 1998). Ou seja, é um método de custos proveniente de uma produção eficiente para produtos padronizados com um grande conteúdo de mão-de-obra direta (MOD) mas não é o sistema apropriado para um ambiente de produção automatizado, com pouco conteúdo de MOD, e em que os fatores críticos de sucesso são a qualidade, a flexibilidade e uma eficiente utilização da informação (Kaplan, 1984).

O nível de distorção da informação sobre os custos depende assim do tipo de processo de produção, da diversidade de produtos produzidos e dos canais de distribuição

utilizados (Cooper, 1987a). Apesar da implementação destes métodos de custeio serem muito menos dispendiosos, as distorções que provocam no custo do produto são bastante consideráveis. Decisões sobre o mix de produto, os preços, o controlo dos custos, e outras decisões dos gestores com base nesta informação de custos distorcida podem levar ao fraco desempenho dos resultados financeiros de longo prazo. Por estas razões, numerosos investigadores têm sugerido que o custeio baseado nas atividades (CBA) fornece informação sobre os custos, mais precisa e relevante (Mishra e Vaysman, 2000).

O método das Secções Homogéneas (MSH) foi criado em França, e apresentado no ano de 1937, pela comissão CEGOS – *Commission Générale d'Organisation Scientifique*, uma federação de empresas que o desenvolveu e o promoveu (Lebas, 1994). Neste método a empresa é estruturada num conjunto de centros de análise, que podem ser considerados secções ou centros de responsabilidade.

As secções que contribuem diretamente para a fabricação do produto são consideradas principais, ou seja, quando o beneficiário daquela secção é o produto. Mas estas secções são complementadas com as secções auxiliares, que contribuem indiretamente para a fabricação do produto, sendo os seus beneficiários outras secções (Neumann *et al.*, 2007).

Assim, cada secção deve ser descrita por uma e apenas uma unidade de medida, denominada unidade de obra. Estas medidas devem ser expressas em unidades físicas como horas máquina, horas homem, toneladas de matérias, entre outros (Lebas, 1994).

Segundo Lebas (1994), a primeira etapa deste processo consiste na repartição dos custos indiretos dos produtos pelas diversas secções, sendo que alguns destes custos são diretamente atribuíveis a uma única secção, e outros exigem a repartição com base em critérios de alocação. Para estes últimos custos é necessário identificar a unidade física que melhor descreve a causa da existência do custo.

Na segunda etapa, os custos das secções auxiliares são imputados às secções principais que beneficiam da sua atividade. Este processo é denominado por reembolsos (*secondary repartition*) (Lebas, 1994; Neumann *et al.*, 2007: 3).

Os objetos de custo são valorados pelos seus custos diretos, e pelos custos indiretos através das secções principais (Neumann *et al.*, 2007).

O MSH é um método muito agregado, cada secção reúne diversas atividades cujos custos comportam-se de forma diferente. Este método tem as mesmas limitações que os métodos de valoração tradicionais, pois o MSH utiliza unidades de medida influenciadas pelo volume de produção; horas máquina, número de horas de mão-de-obra; para repartir os custos indiretos. Mas o comportamento dos custos indiretos pode ser com base noutras características, como a diversidade ou a complexidade. Assim, gera a subvalorização dos produtos produzidos em menores quantidades e sobrevalorização dos produtos produzidos em maior quantidade (Neumann *et al.*, 2007).

O custeio baseado em atividades (CBA) tornou-se a solução para as limitações encontradas nos métodos de repartição de custos anteriormente revistos. O CBA permite atribuir os custos indiretos aos objetos de custo através de condutores de custo que permitem identificar as relações de causa - efeito no processo de produção (Mishra e Vaysman, 2000).

O CBA não é um método específico da área industrial, pois é implementado e utilizado em toda a cadeia de valor interna, ou seja, noutras áreas funcionais (Stratton *et al.*, 2009; Cooper e Kaplan, 1991a).

O custeio baseado em atividades foi introduzido em meados de 1980 e para o seu desenvolvimento houve a contribuição de duas organizações:

- 1) *Harvard Business School*, através de vários casos e artigos orientados pelos seus investigadores, Robert Kaplan e Robin Cooper, (Kaplan e Anderson, 2003); e
- 2) *Computer-Aided Manufacturing, International* (CAM-I), uma organização de investigação e desenvolvimento, (Cooper, 1990)

No CBA, ao contrário dos sistemas tradicionais, o foco do processo de custeio são as atividades. Assim, as bases de imputação utilizadas no CBA são medidas das atividades realizadas (Cooper, 1988). Cooper (1988) realça que no Custeio Baseado em Atividades, o custo do produto é a soma dos custos de todas as atividades necessárias para a produção e entrega do produto.

O CBA baseia-se num procedimento em duas etapas (Innes e Mitchell, 2002). A primeira etapa consiste no apuramento do custo de cada atividade, através da atribuição dos custos indiretos dos produtos (recursos) às diversas atividades realizadas. O CBA começa no pressuposto de que as atividades consomem recursos. Na segunda etapa os

custos das atividades são atribuídos com base no consumo individual dos produtos ou na procura de cada atividade, e associada a esta etapa existe o segundo pressuposto deste sistema, os produtos consomem atividades (Cooper e Kaplan, 1990; 1991b).

O procedimento inicial para a conceção e implementação do sistema CBA começa com a recolha e identificação de um conjunto de recursos que executam uma variedade de atividades (Cooper e Kaplan, 1990). Para a identificação das diversas atividades desenvolvidas, uma equipa do projeto faz entrevistas aos supervisores e ao pessoal dos diversos departamentos (Kaplan e Anderson, 2007). Através destas entrevistas e da observação direta define-se a percentagem de tempo estimado que cada trabalhador despende em cada atividade. Assim, o custo de cada atividade é determinado através das entrevistas, dos registos de tempo, e da observação direta do tempo das pessoas gasto nas atividades identificadas. Esta parte da análise é geralmente demorada e difícil (Kaplan e Anderson, 2003, 2007).

Em seguida, depois dos custos dos recursos estarem mapeados pelas diversas atividades e de calculado o custo de cada atividade, a equipa do projeto classifica as atividades segundo a sua hierarquia (Cooper e Kaplan, 1991a: 3):

- 1) Atividades ao nível da unidade do produto – *Unit-level*;
- 2) Atividades ao nível do lote – *Batch-Level*;
- 3) Atividades de suporte dos produtos – *Product - Sustaining*; e
- 4) Atividades para suportar as instalações – *Facility-Sustaining*.

Esta hierarquia permite aos gestores identificarem as relações entre as atividades e os recursos que estas consomem. Ou seja, os gestores precisam distinguir os custos associados à mão-de-obra, aos materiais diretos e à eletricidade, que são consumidos por atividades *unit-level*, do custo dos recursos utilizados para processar lotes (*batch level*) ou para apoiar um produto (*product- sustaining*) ou para apoiar uma instalação (*facility-sustaining*) (Cooper e Kaplan, 1991a).

Segundo Cooper e Kaplan (1991b), os custos das três primeiras categorias de atividades podem ser atribuídas diretamente aos objetos de custo, mas no entanto, os custos associados à última categoria (*Facility-Sustaining*) só podem ser alocados aos objetos de custo de forma arbitrária. Os autores sugerem que estes custos sejam tratados como gastos do período e que não sejam atribuídos aos produtos (Cooper e Kaplan, 1991b).

Os custos associados às atividades *Product-Sustaining*, *Batch –level* e *Unit-level* devem ser imputados aos diversos objetos de custo através de bases de imputação que reflitam o comportamento dos custos que lhes estão subjacentes (Cooper e Kaplan, 1991b). Nesta abordagem, as bases de imputação utilizadas para traçar os custos das atividades aos produtos são denominadas por condutores de custo (Cooper, 1989). Turney (1992) interpreta os condutores de custo como fatores que determinam o volume de trabalho e o esforço necessário para realizar a atividade. O autor considera que os condutores comunicam a razão da realização da atividade (Turney, 1992). Segundo Cooper (1989), para a seleção dos condutores de custo apropriados deve se ter em atenção três fatores: a facilidade de obtenção de dados necessários através do condutor de custo; a correlação do condutor de custo com o consumo da atividade pelos produtos; e o comportamento induzido pelo condutor de custo. Cooper (1989) considera que quanto maior o número de condutores de custo maior é o nível de rigor no apuramento dos custos.

Cooper e Kaplan (1988) defendem que o processo de atribuição dos custos, primeiro dos recursos para as atividades e posteriormente das atividades para os produtos específicos, não é possível com uma precisão cirúrgica, mas que é melhor estar aproximadamente correto do que exatamente errado.

Poucos métodos de contabilidade de gestão têm recebido tanta atenção como o Custeio Baseado nas Atividades (Pierce, 2004). Cooper (1988), Johnson (1988), Mishra e Vaysman (2000), Pierce (2004), consideram que o CBA é claramente superior face aos restantes métodos relativamente à determinação dos custos dos produtos. Estes autores defendem que esta supremacia é resultado da forma como os custos resultantes de atividades que não estão relacionadas com o volume de produção, são imputados ao objeto de custo, através de condutores de custo que não são baseados no volume. Mas, no entanto, tem havido um debate sobre a relevância deste método de valoração de produtos (Stratton *et al.*, 2009). Apesar dos benefícios associados à utilização do CBA ainda existe uma grande percentagem de empresas a utilizar métodos tradicionais para o apuramento dos custos dos produtos (Mishra e Vaysman, 2000).

Assim são vários os estudos que procuram conhecer o uso deste tipo de sistema na prática, sendo diversos os estudos apresentados na Tabela 1 que reportam taxas de utilização do CBA (Innes e Mitchell, 1995; Innes *et al.*, 2000 ; Pierce, 2004 ; Tomás *et al.*, 2008; Kallunki e Silvola, 2008; Stratton *et al.*, 2009 ; Schoute, 2011).

Innes e Mitchell (1995) desenvolveram um estudo sobre a utilização do CBA nas 1000 maiores empresas do Reino Unido. Os resultados deste estudo demonstraram que apenas 20% das empresas analisadas adotaram o CBA como método de apuramento dos custos. Relativamente às empresas que não utilizavam este método: 27% estavam a analisar a possibilidade de implementação, 13% já tinham analisado essa possibilidade e foi rejeitada; e as restantes 40% das empresas não consideraram sequer a adoção deste método.

Innes et al. (2000) replicaram este estudo em 2000, com o objetivo de analisar a evolução da taxa de utilização do CBA. Os resultados mostram que a proporção de utilizadores deste método e daqueles que estão a considerar a hipótese de adotar diminuiu de 20% para 18% e de 27% para 20%, respetivamente, em contrário a percentagem de rejeição e de abandono do método aumentou ligeiramente de 13% para 15% e de 40% para 47%, respetivamente.

Pierce (2004) elaborou uma investigação sobre a utilização do CBA nas grandes empresas irlandesas, e concluiu que das 122 empresas analisadas 28% adotaram o CBA, e aproximadamente 52% nunca consideraram a hipótese de o adotar.

Tomás *et al.* (2008), replicaram o inquérito desenvolvido por Innes e Mitchell (1995) nas 500 maiores empresas não financeiras em Portugal, e concluíram que 22% das empresas inquiridas adotaram o CBA e que sensivelmente 27% das empresas provavelmente iriam adotar este método num prazo de dois anos. Enquanto 47% das empresas nunca ponderaram a sua adoção.

Kallunki e Silvola (2008) desenvolveram um estudo, em empresas finlandesas de vários setores em diferentes fases de ciclo de vida, sobre o CBA. Kallunki e Silvola (2008) reportaram uma taxa de utilização de 28%, e afirmaram que a utilização do CBA difere entre as diferentes fases de ciclo de vida de uma empresa. As empresas em maturidade e em renascimento utilizam mais o método que as empresas em crescimento, uma vez, que nas fases de maturidade e renascimento as empresas precisam produzir os seus produtos/ serviços de forma rentável na procura de margens de lucro adequadas para os mercados altamente competitivos em que estão inseridas.

Stratton *et al.* (2009), após um estudo em empresas de diversos países de diferentes continentes, reportaram uma taxa de utilização do CBA de aproximadamente 50%. As

conclusões deste estudo (Stratton *et al.*, 2009) refutam algumas afirmações feitas pelos estudos revistos anteriormente de que o CBA cada vez mais está sendo abandonado, pois das empresas analisadas, a taxa de abandono é mínima; 2,8% das empresas; a grande maioria das organizações continua a utilizá-lo.

Schoute (2011) efetuou uma investigação nas médias empresas holandesas, com o objetivo de analisar a associação entre a diversidade de produtos, o uso de tecnologias avançadas e a utilização do CBA. O autor concluiu que apenas 10,5% das empresas utilizava realmente este método, que a adoção e a utilização do CBA estavam relacionadas com o nível de diversidade de produtos das empresas, e que a taxa de utilização era maior nas empresas que tinham pouca tecnologia avançada incorporada nos processos de fabrico.

À exceção do estudo de Stratton *et al.* (2009), todos os restantes indicam que as diferentes taxas associadas à utilização do CBA são relativamente baixas independentemente do tipo de empresa e do país.

Tabela 1- Taxas de utilização do CBA

Artigo	País	Taxa de utilização
Innes e Mitchell (1995)	Reino Unido	20%
Innes <i>et al.</i> (2000)	Reino Unido	18%
Pierce (2004)	Irlanda	28%
Tomás <i>et al.</i> (2008)	Portugal	22%
Kallunki e Silvola (2008)	Finlândia	28%
Stratton <i>et al.</i> (2009)	Global	50%
Schoute (2011)	Holanda	10,5%

Segundo as conclusões do estudo de Innes e Mitchell (1995) as razões dos utilizadores do CBA para a adoção deste método são diversas. As razões mais mencionadas são as seguintes: para a redução e gestão dos custos, esta é uma das aplicações mais referidas;

para tomar as melhores decisões a nível do custo do produto ou do serviço. Cerca de dois terços dos utilizadores utilizam o CBA para esta aplicação, e muitos deles confirmam que a adoção afetou significativamente o desempenho das suas vendas. Para medição e melhoramento do desempenho das atividades e para suportar a modelagem dos custos.

Conforme Tomás *et al.* (2008), em Portugal as justificações dadas pelas 22% das empresas que adotaram o CBA são muito semelhantes às conclusões do estudo de Innes e Mitchell (1995), dando uma maior ênfase às potencialidades oferecidas por esta abordagem no que respeita à redução e à gestão dos custos, obtenção de medidas de desempenho e informação para apoio à decisão. Para Pierce (2004) uma característica marcante nos resultados do seu estudo é a vasta gama de aplicações para as quais a informação fornecida pelo CBA é utilizada, com níveis elevados de sucesso associado.

Das muitas causas apontadas pelas empresas que rejeitaram a possibilidade de implementação do CBA, as mais referidas são: os elevados recursos necessários para iniciar, para conceber e operar um CBA; a falta de relação benefício-custo; consideram que a arbitrariedade das alocações dos custos indiretos continua presente neste método; estarem satisfeitos com atual método utilizado; e pelos poucos custos indiretos, pouca diversidade nos seus produtos e poucos clientes (Innes e Mitchell, 1995).

As razões apontadas pelos 40% que não consideram sequer a possibilidade de adotar este método são: a falta de adequação do método ao tipo de empresas analisadas; estarem satisfeitos com o seu atual sistema; a falta de conhecimento destas empresas sobre o CBA; falta de recursos e de tempo necessários para analisar a situação; e a maioria dos seus custos são diretos (Innes e Mitchell, 1995).

Innes *et al.* (2000) e Pierce (2004) verificaram que para os que consideraram e rejeitaram, e para aqueles que ainda estavam a ponderar, a complexidade e os custos potenciais associados constituíam o principal impedimento para a adoção do CBA. No entanto, as opiniões dos utilizadores deste método sugerem que essa barreira não é uma realidade, pois relatam que os benefícios financeiros superam os custos inerentes à adoção do CBA (Innes *et al.*, 2000).

Apesar de muitos estudos sobre a implementação deste método não produzirem as taxas de utilização que se esperava (Innes e Mitchell, 1995, Innes *et al.*, 2000), na teoria

muitos benefícios resultantes da sua utilização foram documentados. Segundo a literatura revista (Cooper e Kaplan, 1988; Cooper e Kaplan, 1990; Cooper e Kaplan, 1991a) os principais benefícios esperados da utilização deste método são: permite determinar o custo dos clientes e dos demais diversos objetos de custo; permite ter uma melhor perceção das atividades que são realizadas, melhora a compreensão das causas dos custos, melhora a gestão dos recursos e o controlo dos custos, e por fim permite uma melhoria da performance financeira da organização.

Durante muitos anos, a rendibilidade do produto tem sido o foco principal da atenção da administração, mas a identificação de clientes rentáveis ganhou destaque recentemente. Assim é necessário medir a rendibilidade do produto mas também do cliente, e o CBA permite o suporte de decisões na ótica do produto como na ótica do cliente, o que não acontece com os restantes métodos (Stratton *et al.*, 2009). Segundo Cooper e Kaplan (1991a), a análise do CBA permite repartir o negócio de formas diferentes, como por produto ou grupo de produtos semelhantes, por cliente individual ou grupo de clientes, por canal de distribuição; e permite uma análise detalhada de qualquer parte do negócio.

Segundo Cooper e Kaplan (1990), para a implementação de um CBA é necessário identificar as várias atividades ocorridas dentro de uma organização. Ao identificar as várias atividades permite aos gestores ter uma melhor perceção de quais as causas das atividades e de como as atividades são realizadas. Esta informação, permite uma melhor compreensão de quais os recursos necessários para a realização de cada uma atividade. Assim, a análise do CBA permite aos gestores uma visão clara de como qualquer parte do negócio gera receitas e consome recursos (Cooper e Kaplan, 1991a).

Outro benefício associado ao CBA, segundo Stratton *et al.*, (2009), é a variedade de tipos de decisão que são suportadas pela análise do método. De acordo com o autor o CBA possibilita tomar decisões financeiras, operacionais e estratégicas. De todos os métodos revistos, este é o que fornece maior nível de apoio à tomada de decisão. Esta melhoria de apoio abrange um conjunto de decisões em todas as áreas funcionais.

Mas estes benefícios dependem da execução de muitos fatores externos. Conforme Hoozée e Bruggeman (2010) a participação dos membros da organização e o estilo de liderança afeta a conceção e posteriormente o sucesso do método CBA. Na conceção e implementação deste método, a participação de todos os membros da organização e um estilo de liderança orientada para as pessoas, influencia favoravelmente o sucesso do

método. O facto de os funcionários não estarem envolvidos no processo e nem existir um estilo de liderança adequada, afeta a conceção e a implementação do CBA e posteriormente as melhorias operacionais. O sucesso do CBA é significativamente associado com o apoio do topo da gestão (Innes *et al.*, 2000). Segundo (Mishra e Vaysman, 2000), outra razão para o fracasso deste método é geralmente associado a uma má execução do processo e do *design* do método.

A utilização do CBA é aconselhada em detrimento dos métodos anteriormente referidos, especialmente em algumas situações, e são nestas situações que os benefícios associados ao CBA são totalmente percebidos. As situações são as seguintes: em empresas com produtos que consomem diversos recursos (Dearman e Shields, 2001); em empresas com elevados custos indiretos associados (Stratton *et al.*, 2009); quando existem diferenças significativas nas quantidades de produção dos diversos produtos produzidos (Kaplan e Cooper, 1988); e quando existe uma elevada complexidade e diversidade de produtos (Kaplan e Cooper, 1988). Em organizações que tenham uma gama diversificada de produtos é aconselhado a utilização do CBA, mas segundo Schoute (2011), as organizações mais propensas à utilização do método são as empresas com uma diversidade de produtos moderado, mais do que as empresas com um nível de diversidade de produtos mais elevada.

Segundo a literatura analisada o CBA permite obter informação precisa e atempada sobre o trabalho realizado, as atividades e sobre os objetivos deste trabalho, os objetos de custo. Mas segundo Turney (1992), informação de qualidade não é suficiente. A verdadeira chave do sucesso é colocar a informação do CBA a atuar (Turney, 1992). Conforme Kaplan e Cooper (1998), a imagem mais clara transmitida pelo sistema CBA permitiu o desenvolvimento de um processo de gestão denominado Gestão Baseada nas Atividades (GBA).

Segundo Jones e Dugdade (2002) existem duas fases no processo de transformação da abordagem por atividades. O CBA emergiu em meados de 1980 como uma técnica de custeio em resposta à obsolescência dos métodos tradicionais de apuramento de custos no atual ambiente empresarial. A segunda abordagem surgiu no início de 1990 como uma filosofia de gestão sob as siglas *Activity Based Management* ou Gestão Baseada em Atividades (GBA). Esta abordagem é mais do que um método, é um processo de gestão (Cooper *et al.*, 1992). Deste modo, o que começou como um método de custeio do

produto tornou-se a base para a gestão de atividades. Ou seja, o GBA é um conjunto de ações que podem ser tomadas com base na melhor informação proporcionada pela análise dos sistemas CBA.

O GBA visa atingir dois objetivos, ambos com um importante impacto na empresa, melhorar o valor na ótica do cliente e melhorar os resultados da empresa (Turney, 1992; Kaplan, 1992). O GBA ainda permite que a organização alcance os seus resultados com menos exigências sobre os seus recursos, ou seja, a organização alcança os mesmos resultados mas com um menor custo total associado (Kaplan e Cooper, 1998). Estes objetivos são alcançados através da gestão das atividades. Gestão das atividades é o processo de procura pela melhoria contínua de todos os aspetos de uma empresa, envolvendo uma pesquisa constante de oportunidades através do estudo metódico das atividades. Esses objetivos são, desta forma, conseguidos através da análise das atividades e da identificação de oportunidades de melhoria que incorpora os seguintes aspetos (Turney, 1992):

- 1) Identificar as atividades desnecessárias. Este é o primeiro passo para a melhoria, identificar todas as atividades e aquelas que não criam valor acrescentado. Turney (1992) considera que uma atividade para acrescentar valor tem de ser essencial para o cliente e indispensável para o funcionamento da empresa. Todas as outras atividades não têm valor adicional, as quais devem ser eliminadas. Pois segundo Jonhson (1988), a presença de uma atividade sem valor limita a capacidade da empresa para ser competitiva. E no atual ambiente empresarial, a posição competitiva de uma empresa é de grande importância. A base deste passo é analisar a eficácia de cada atividade em criar valor.
- 2) Analisar as atividades importantes. Segundo Turney (1992) uma empresa comum pode ter 200 a 300 atividades, o que torna importante a ênfase nas atividades significantes, pois são as atividades que proporcionam mais oportunidades de melhoria.
- 3) Comparar as atividades com as melhores práticas. Turney (1992) afirma que apesar de uma atividade acrescentar valor, ou seja ser eficaz, não significa que seja eficiente ou que o seu trabalho seja de boa qualidade. Deste modo, qualquer atividade deve ser comparada com uma atividade similar noutra empresa ou noutra divisão da empresa, de forma a analisar a sua eficiência. E no caso, de um *output* de qualquer atividade custar mais ou acrescentar menos valor que o

output de uma atividade alternativa, deve ser automaticamente substituída. Pois estas atividades não permitem à empresa ser tão rentável quanto poderia ser (Jonhson, 1988).

- 4) Analisar as ligações entre as atividades. O objetivo é encontrar sequencias mais adequadas de forma a minimizar o tempo e a duplicação do trabalho. Com repetições e duplicações obtêm-se produtos de menor qualidade para o cliente.

Nos aspetos da gestão das atividades referidos, foca-se a necessidade de eliminar as atividades que não criam valor acrescentado. Mas, o facto de eliminar as atividades desnecessárias não resulta automaticamente na eliminação dos desperdícios, para isso, Jonhson (1988) considera essencial eliminar primeiro a causa dessa atividade, o *cost driver*. Compreender e gerir o *cost driver* é crucial para o processo de melhoria contínua da empresa.

Turney (1992), e Kaplan e Cooper (1998) assumem ainda que um dos pontos fulcrais do GBA é a redução dos custos. Segundo Turney (1992) a melhor forma de reduzir o custo é modificar o modo como as atividades são utilizadas e realizadas, através da gestão das atividades, e em seguida redistribuir os recursos libertados pelo processo de melhoria. No entanto, Kaplan e Cooper (1998) consideram que o GBA realiza este objetivo, bem como os dois anteriormente analisados, através da subdivisão do GBA em duas aplicações complementares: operacional e estratégica.

Cooper *et al.* (1992), juntamente com o Comité de Investigação do Instituto de Matemática (IMA) e a divisão de consultoria da KPMG, realizaram um estudo a oito empresas. O objetivo deste estudo era compreender o que na realidade acontece quando uma empresa desenvolve um projeto CBA e GBA. O resultado deste artigo, sobre a abordagem GBA, é a compilação dos benefícios subjacentes a esta filosofia de gestão, realçando a importância deste. O GBA permite tomar decisões estratégicas e operacionais, fornecendo às empresas informações para tomar decisões importantes em linhas de produtos, segmentos de mercado e no relacionamento com o cliente, bem como para estimular melhorias no processo e nas atividades (Cooper *et al.*, 1992).

A GBA é ainda comparada a um guia de avaliação de desempenho por muitos autores (Jonhson, 1988; Kaplan, 1992; Cooper *et al.*, 1992). Para Kaplan (1992) esta abordagem pode ser utilizada para efeitos de *feedback* o que permite avaliar se as melhorias

operacionais são traduzidas em benefícios financeiros através de uma redução de custos ou um aumento de resultados.

Kaplan (1992) como criador e inovador nesta área defende que o Custeio Baseado nas Atividades não é mágico. É apenas um dos muitos sistemas de informação que ajuda os gestores a tomar as melhores decisões. Apesar de fornecer informações económicas valiosas para as empresas, especialmente as empresas que operam em processos de melhoria e em programas de satisfação do cliente. Mas a informação CBA não é certamente a única que os gestores necessitam para sobreviver e prosperar no atual ambiente competitivo empresarial. Para uma empresa ser bem-sucedida, têm de aprender como integrar a informação CBA com outras informações, através do GBA.

2.2 Métodos de Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho é um método de contabilidade de gestão essencial em todas as organizações (Cheffi *et al.*, 2010), e tem recebido muita atenção por parte destas nos últimos anos (Cavalluzzo e Ittner, 2004). O propósito destes métodos é medir o desempenho das subunidades da organização e dos indivíduos. Segundo Kaplan (2010), o que não se pode medir não se pode melhorar, tornando este método de grande importância, pois facilita a medição do desempenho empresarial. O objetivo dos gestores na utilização de um conjunto de medidas de desempenho é avaliar a eficácia e a eficiência das suas operações. Os gestores percebem que o tipo de método de avaliação de desempenho afeta fortemente o comportamento dos gestores e dos funcionários (Kaplan e Norton, 1992), logo é necessário adotar o método mais adequado.

Conforme a literatura, a avaliação do desempenho pode ser com base em medidas financeiras ou num conjunto de medidas financeiras e não financeiras. E, pelos artigos revistos identificam-se como métodos de avaliação de desempenho organizacional o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*.

Na era industrial, quando o investimento em capacidades e relações com os clientes não eram fatores críticos para o sucesso, as medidas financeiras como base para avaliação do desempenho eram adequadas e atuavam bem. Mas no atual ambiente competitivo

estas medidas tornam-se desatualizadas, imprecisas e de curto prazo (Kaplan e Norton, 1992; Norreklit, 2000 e Cheffi et al, 2010).

Tradicionalmente, os departamentos são avaliados pelo seu desempenho financeiro e os incentivos individuais estão vinculados a metas financeiras de curto prazo (Kaplan e Norton, 1996b).

As medidas de natureza financeira como o *Return on Investment* (ROI), o *Residual Income* (RI) e o *Economic value Added* (EVA); medida financeira mais recente e inovadora; são algumas das medidas mais utilizadas. Mas a importância excessiva nestas medidas, incentiva os gestores a sacrificar o desempenho de longo prazo em detrimento do aumento dos resultados financeiros a curto prazo (Ittner et al., 2003a). Kaplan (1994) complementa explicando que esta situação pode levar os gestores a reduzir os custos em transações que criam valor para a empresa e posteriormente para os acionistas. O desenvolvimento de novos produtos, o desenvolvimento de novas capacidades e de novas tecnologias de informação, são alguns dos exemplos de investimentos benéficos a longo prazo, mas que a curto prazo traduzem-se em baixos resultados financeiros, e posteriormente num fraco desempenho financeiro. Logo com o objetivo de uma boa avaliação a curto prazo, os gestores minimizam os custos de forma a maximizar os resultados financeiros (Kaplan, 1994).

As medidas para a avaliação do desempenho devem estar relacionadas com a estratégia da empresa, de forma a assegurar o alinhamento entre os objetivos das divisões com os objetivos da empresa (Kaplan e Norton, 1996b). Esta é a problemática das medidas financeiras, permitem a existência de uma lacuna entre o desenvolvimento de uma estratégia e a sua implementação. Esta lacuna deve-se ao facto de as medidas financeiras terem pouca relação com o progresso da empresa em alcançar os objetivos estratégicos de longo prazo (Kaplan e Norton, 1996b e Banker et al., 2004).

Consequentemente surge a necessidade de complementar as medidas financeiras com medidas não financeiras, com a finalidade de avaliar as dimensões de desempenho que não são capturadas pelos resultados financeiros a curto prazo (Kaplan, 1994; Ittner et al., 2003a).

A crescente importância das medidas não financeiras na avaliação do desempenho foi originada pelo ambiente dinâmico caracterizado pelo desenvolvimento das

organizações, no qual, as medidas financeiras tradicionais não representavam corretamente as novas perspectivas das empresas. Assim, vários métodos têm sido propostos para capturar os efeitos de longo prazo das atividades de gestão (Budde, 2007).

Kaplan (1994) destaca que não há uma única medida que adequadamente resuma os objetivos e as metas que criam valor para uma empresa. A solução proposta é um conjunto equilibrado de medidas financeiras e não financeiras. Algumas das medidas não financeiras mais utilizadas são: satisfação do cliente, retenção de clientes, as taxas de defeito, os tempos dos processos e satisfação do funcionário (Kaplan, 2010). Apesar de muitas empresas utilizarem múltiplas medidas de desempenho; medidas financeiras e não financeiras; as empresas acabam sempre por dar maior ênfase aos indicadores financeiros, premiando os gestores com base no lucro.

Segundo Kaplan e Norton (1996a) os gestores das empresas afirmam que apesar de reconhecerem que a avaliação do desempenho apenas com medidas financeiras não é o mais adequado, são compreendidas por todos os indivíduos, e fornecem objetivos e metas claras. Ao contrário, do conjunto de medidas financeiras e não financeiras que se tornam confusas e levam a percepções diferentes sobre a estratégia da empresa.

Assim, apesar do papel importante que desempenham nas organizações, conforme Kaplan e Norton (1996a), muitas das medidas não financeiras utilizadas têm algumas das mesmas limitações que as medidas financeiras:

- 1) São medidas em atraso, reportam a forma como a estratégia da organização trabalhou no período passado, mas fornecem pouca orientação de como agir no futuro;
- 2) São medidas genéricas e não são relacionadas com os objetivos estratégicos específicos, não fornecendo nenhuma vantagem competitiva.

Kaplan (2010) considera que a problemática que surgiu com a conjugação de medidas de diferentes naturezas foi pelo facto das medidas não serem consistentes com o sistema de gestão e com a estrutura de incentivos das unidades de negócio (Kaplan, 2010).

Em 1992, praticamente todas as empresas adaptaram-se ao novo ambiente competitivo, tentando aumentar a satisfação do cliente e melhorar a qualidade dos processos (Kaplan, 2010). Neste novo ambiente a capacidade de explorar bens intangíveis tornou-se um

factor mais decisivo do que a capacidade de investir e gerir ativos tangíveis (Kaplan e Norton, 1996b; Kaplan, 2010). Em reconhecimento desta mudança com a associação das limitações das tradicionais medidas de desempenho, em 1990, o Instituto Nolan Norton; uma unidade de pesquisa da KPMG; apoiou uma pesquisa intitulada por “*Measuring Performance in the Organization of the future*”, orientada por Kaplan e Norton (Kaplan e Norton, 1997). A pesquisa teve a duração de um ano e estudou a avaliação do desempenho em 12 empresas na vanguarda deste sistema, cujos bens intangíveis desempenhavam um papel fulcral na criação de valor (Kaplan, 2010). Durante esta pesquisa, Kaplan e Norton (1992) introduziram um novo conceito denominado *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC inclui medidas financeiras que indicam os resultados das ações já tomadas e complementa os tradicionais indicadores financeiros com medidas de desempenho para a perspetiva do cliente, dos processos internos e inovação e melhoria das atividades. Estas medidas operacionais são os condutores do futuro desempenho financeiro (Kaplan e Norton, 1992, 1993).

Assim, o *Balanced Scorecard* foi apresentado pela primeira vez na *Harvard Business Review* na edição de Janeiro – Fevereiro de 1992, como um sistema de avaliação de desempenho. Kaplan e Norton (1993) anunciam o BSC como um método inovador que fornece aos executivos um quadro global que traduz a visão e a estratégia da empresa em objetivos, através de um conjunto coerente de medidas de desempenho relacionadas entre si (Kaplan e Norton, 1993, 1997).

Mas Kaplan e Norton (1993) rapidamente constataram que o *Balanced Scorecard* é muito mais que um sistema de avaliação de desempenho, é um sistema de gestão que motiva a melhoria das áreas críticas como o produto, os processos, o cliente, e o desenvolvimento do mercado. As primeiras empresas que adotaram o *Balanced Scorecard* demonstraram que este método atende a diversas necessidades de gestão (Kaplan e Norton, 1992). Assim, Kaplan e Norton (1997), através da experiência de implementação do BSC em diversas empresas, descobriram o valor e o potencial desta abordagem como pilar de um novo sistema de gestão estratégica.

Com esta evolução do conceito, a última perspetiva - Perspetiva de inovação e aprendizagem – passou a ser denominada por aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 1992, 1996a). Esta alteração esteve relacionada com a intensa competição global que tornou a inovação uma necessidade para o sucesso competitivo.

Consequentemente, Kaplan e Norton (1996a) integraram esta componente na perspetiva dos processos internos para alcançar um funcionamento de excelência.

O BSC como método de avaliação de desempenho era caracterizado por um conjunto de objetivos com medidas de desempenho específicas para cada uma das perspetivas (Kaplan e Norton, 1992). Com o desenvolvimento do BSC como sistema de gestão estratégica, Kaplan e Norton (1997) complementaram a abordagem anterior com um conjunto de metas para as medidas propostas e um conjunto de ações para atingir as metas definidas.

Kaplan e Norton (1997) compararam um gestor a um piloto de aviação, e o BSC aos botões e indicadores de um *cockpit* de avião (Kaplan e Norton, 1992). Para a complexa tarefa de navegar e pilotar um avião, os pilotos precisam de informações detalhadas sobre os diversos aspetos essenciais do voo, como informações sobre o combustível, a velocidade do ar, a altitude, a direção, o destino, e outros indicadores que resumem o ambiente atual e previsto. Da mesma forma, a complexidade de gerir uma organização exige que os gestores sejam capazes de visualizar o desempenho da organização em diversas áreas simultaneamente (Kaplan e Norton, 1992).

O BSC permite aos gestores observar o negócio a partir de quatro perspetivas (Kaplan e Norton, 1992): perspetiva financeira; perspetiva do cliente; perspetiva dos processos internos e perspetiva aprendizagem e crescimento.

Perspetiva Financeira: O BSC, nesta perspetiva, utiliza medidas de natureza financeira como medidas do resultado final para avaliar o sucesso da empresa (Kaplan, 2010). Apesar destas medidas terem-se revelado inadequadas no atual ambiente empresarial, continuam a ser essenciais. Estas medidas não consideram fatores como a qualidade, a satisfação do cliente, o desempenho dos processos internos mas indicam se a implementação e a execução da estratégia, contribui para a melhoria do desempenho financeiro, e para os resultados esperados (Kaplan e Norton, 1992; Kaplan, 2010).

Nesta perspetiva são utilizadas medidas financeiras tradicionais, tais como fluxos de caixa operacional, retorno sobre o investimento (ROI), e as mudanças no lucro operacional ao longo do tempo (Butler *et al.*, 2011).

Normalmente, os objetivos financeiros das empresas concentram-se na criação de valor para o acionista, através do aumento das receitas e da produtividade da empresa (Kaplan

e Norton, 2001; Kaplan, 2010). Para maximizar o valor criado para o acionista a longo prazo, é necessário a empresa identificar e internalizar as preferências e expectativas dos acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e comunidades (Kaplan, 2010).

Perspetiva do Cliente: O centro da estratégia de qualquer empresa é a proposta de valor criado para o cliente, tornando a perspetiva dos clientes uma prioridade para a gestão de topo (Kaplan e Norton, 2001). O *Balanced Scorecard* exige que os gestores traduzam a sua missão, no que respeita no serviço ao cliente, em medidas específicas. Kaplan e Norton (1992) destacam que estas medidas devem refletir os fatores que realmente são importantes para a satisfação dos clientes. Esses fatores são: tempo, qualidade, desempenho do serviço e o custo associado (Kaplan e Norton, 1992).

Kaplan e Norton (1996a), consideram que para satisfazer as necessidades dos clientes é necessário primeiro identificar os diversos segmentos alvo da organização, e posteriormente encontrar as medidas de desempenho mais adequadas para cada grupo de clientes que pretende atingir. Para medir os objetivos da empresa relativamente aos clientes são adotadas algumas das seguintes medidas: satisfação do cliente, retenção dos clientes, aquisição de novos clientes, rendibilidade dos clientes e quota de mercado em segmentos alvo. Apesar destas medidas parecerem genéricas a todo o tipo de empresas, devem ser personalizadas para os grupos de clientes de quem a empresa espera o seu maior crescimento e rendibilidade (Kaplan e Norton, 1996a).

De forma a direcionar as empresas para a satisfação das necessidades dos clientes alvo, é necessário criar valor para os mesmos. O valor criado para os clientes está normalmente relacionado com três fatores (Kaplan e Norton, 1996a), com os atributos dos produtos e serviços, como a funcionalidade, o preço e a qualidade; com o relacionamento da empresa com os clientes na entrega do produto/serviço, e com a imagem e reputação da empresa junto dos clientes. Desta forma, a combinação de medidas de desempenho avalia como os produtos ou serviços contribuem para criar valor para os clientes (Kaplan e Norton, 1992).

Perspetiva dos processos internos: As medidas com base no cliente são importantes, mas devem ser traduzidas em medidas de funcionamento interno para atender às necessidades e expectativas dos clientes. Afinal, um bom desempenho na perspetiva do cliente decorre dos processos, das decisões e das ações que ocorrem em toda a organização (Kaplan e Norton, 1992). Logo, os gestores devem identificar os processos

internos críticos que permitam, simultaneamente, satisfazer as necessidades do cliente e satisfazer as expectativas dos acionistas (Kaplan e Norton, 1996a).

As empresas devem identificar os processos e as competências essenciais da empresa, nomeadamente, as tecnologias críticas necessárias para garantir a liderança do mercado e especificar medidas para cada um dos processos (Kaplan e Norton, 1992). Esta perspetiva inclui medidas de desempenho para analisar a eficiência e a eficácia das operações da empresa (Butler *et al.*, 2011).

Ao contrário da abordagem tradicional, o BSC identifica processos, produtos e serviços completamente novos, de forma a satisfazer as necessidades correntes e futuras dos clientes. Segundo Kaplan e Norton, (1996a), a fase da inovação, para muitas empresas, é a componente mais importante para alcançar um bom desempenho financeiro futuro.

Segundo Kaplan (2010), os objetivos desta perspetiva devem refletir como a empresa vai criar e entregar a proposta de valor diferenciada e cumprir os objetivos financeiros para a melhoria da produtividade (Kaplan, 2010).

Perspetiva aprendizagem e crescimento: Nesta perspetiva, identifica-se quais as infraestruturas que a organização deve desenvolver de forma a possibilitar o crescimento e as melhorias a longo-prazo. A intensa competição global requer que as empresas continuem constantemente a melhorar as suas capacidades para assegurar que no futuro se consigam atingir os objetivos das três perspetivas anteriores (Kaplan e Norton, 1996a).

Deste modo, esta perspetiva é a base de qualquer estratégia, pois os gestores definem quais as capacidades, a tecnologia e o ambiente empresarial necessário para suportar a estratégia (Kaplan e Norton, 2001). A aprendizagem organizacional e o crescimento resultam de três fatores-chave: pessoas; sistemas, e procedimentos organizacionais (Kaplan e Norton, 1996a).

Segundo Kaplan (2010) a finalidade desta perspetiva é descrever os objetivos para os funcionários, para os sistemas de informação e para o alinhamento organizacional (Kaplan, 2010).

Cada perspetiva inclui uma série de objetivos, medidas de desempenho e metas que refletem as estratégias de longo prazo da empresa (Butler *et al.*, 2011). Os gestores

devem traduzir os objetivos definidos pela estratégia da empresa em medidas de desempenho (Kaplan e Norton, 1992). A finalidade das medidas de desempenho, segundo Kaplan e Norton (1992), é alinhar os funcionários para a visão global da empresa. Uma vez os objetivos identificados, a tarefa de selecionar as medidas adequadas para mensurar cada um dos objetivos estratégicos é simples e fácil (Kaplan, 2010). Kaplan (2010) refere que o processo de identificação de medidas é muito mais simples depois dos gestores executivos descreverem a sua estratégia em múltiplos objetivos para cada uma das perspetivas do BSC.

Ao combinar as quatro perspetivas organizacionais, o *balanced scorecard* ajuda os gestores a compreender, pelo menos implicitamente, as diversas inter-relações (Kaplan e Norton, 1992). Os objetivos estratégicos da organização, bem como as medidas das quatro perspetivas devem-se encontrar ligadas por relações de causa efeito (Kaplan e Norton, 1996a). Kaplan e Norton (2001) destacam que as relações de causa-efeito são um elemento essencial para que o BSC possa ser utilizado como um instrumento de gestão estratégica.

A ideia das relações de causa e efeito entre os objetivos e as medidas levou Kaplan e Norton (2001) a propor a criação de um mapa estratégico. O mapa representa visualmente os objetivos da estratégia divididos pelas quatro perspetivas do BSC, através de um diagrama com a identificação das relações causa e efeito.

Juhmani (2007) acredita que um BSC bem construído possibilita aos gestores um mapa que indica como a empresa pretende aumentar as medidas financeiras, como o ROI. O autor defende que na ausência deste mapa os gestores poderiam ter dificuldade em compreender o que é importante fazer para atingir os objetivos da perspetiva financeira. O mapa estratégico define a relação unidirecional das diferentes perspetivas. Esta relação de causa efeito entre as quatro perspetivas leva a que um melhor aprendizado e crescimento conduzam a uma melhoria dos processos internos, que posteriormente leva a funcionários mais motivados e clientes mais satisfeitos, que por sua vez espera-se que leve a um maior desempenho financeiro (Juhmani, 2007).

Nos últimos anos, o *Balanced Scorecard* tem atraído um grande interesse na teoria, bem como na prática, a nível internacional (Speckbacher *et al.*, 2003), sendo diversos os estudos apresentados na Tabela 2 que reportam as taxas de utilização (Chenhall *et al.*, 1998; Kald e Nilsson 2000; Rigby 2001; Speckbacher *et al.* 2003; Ittner *et al.* 2003b;

Juhmani 2007; Curado e Manica, 2010; Amorim,2011). Chenhall *et al.*, (1998) desenvolveram uma investigação junto das grandes empresas australianas sobre a adoção de práticas de contabilidade de gestão. Ao contrário das conclusões dos próximos estudos, este apresentou uma taxa de adoção do BSC muito elevada, pois das 78 empresas analisadas 89% adotaram este método.

Kald e Nilsson (2000) elaboraram um inquérito sobre a conceção e a utilização de sistemas de avaliação do desempenho nas unidades de negócios das empresas nórdicas. Este estudo apresentou que 27% utilizavam o BSC, e que num período de 2 anos esta taxa de utilização aumentaria aproximadamente para 61%.

Rigby (2001) através do estudo sobre a utilização de diversos sistemas de gestão, concluiu que aproximadamente 44% das empresas analisadas utilizavam o BSC, e cerca de 18% destas estavam extremamente satisfeitas com os resultados desta ferramenta.

Speckbacher *et al.* (2003) realizaram um estudo sobre a utilização do BSC nas empresas situadas em países com língua oficial alemã. Estes autores observaram que 40% das empresas já tinham tido o primeiro contacto com a implementação do BSC, mas apenas 26% utilizavam efetivamente este método.

Ittner *et al.* (2003b) efetuaram um estudo semelhante ao anterior mas nas empresas do setor financeiro dos Estados Unidos. Os resultados do estudo mostraram que 20% das empresas utilizavam o BSC, 10,7% estava em fase de implementação, 17% estava a considerar e que 50% não considerava sequer a possibilidade de implementação.

Juhmani (2007) realizou um estudo em Bahrain (Ásia) sobre o BSC, e concluiu que 65% das empresas utilizavam esta abordagem.

Curado e Manica (2010) desenvolveram uma investigação sobre a utilização do BSC nas maiores empresas da ilha da Madeira, em Portugal. De todos os estudos analisados anteriormente, este é aquele que mostra a taxa de utilização mais baixa. No entanto, apesar de apenas 10% das empresas utilizarem o BSC, 67% utilizam um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros para fins de avaliação do desempenho.

Amorim (2011) elaborou um estudo semelhante ao anterior nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil, no qual revelou uma taxa de utilização do BSC de 48%.

Tabela 2- Taxas de utilização do BSC

Artigo	País	Taxa de utilização
Chenhall <i>et al.</i> (1998)	Austrália	89%
Kald e Nilsson (2000)	Países Nórdicos	27%
Rigby (2001)	15 Países diferentes da Europa, Ásia e América	44%
Speckbacher <i>et al.</i> (2003)	Países com língua oficial alemã	26%
Ittner <i>et al.</i> (2003b)	Estados Unidos	20%
Juhmani (2007)	Ásia	65%
Curado e Manica, 2010	Portugal - Arquipélago da Madeira	10%
Amorim (2011)	Brasil	48%

Os estudos revistos comprovam como o *Balanced Scorecard* desde o seu surgimento no início da década de 1990, tem sido adotado por vários tipos de empresas, começou nos EUA e rapidamente difundiu-se por todo o mundo com taxas de utilização diferentes.

Muitos dos estudos anteriormente referidos apresentam simultaneamente as causas para a utilização do BSC e os benefícios da sua utilização (Speckbacher *et al.*, 2003; Juhmani, 2007; Curado e Manica, 2010). Vários autores enumeram os diversos benefícios, sendo os principais apresentados de seguida (Kaplan e Norton, 1996a; Atkinson *et al.*, 1997; Kaplan e Norton, 1997; Epstein e Monzoni, 1998; Norreklit, 2000; Geuser *et al.*, 2009).

Speckbacher *et al.* (2003) relatam que a maioria das empresas utiliza o BSC como método de avaliação de desempenho estratégico. Geuser *et al.* (2009) confirmam que uma das principais razões para a utilização do BSC é a necessidade de um método de avaliação de desempenho mais adequado. Juhmani (2007) e Geuser *et al.* (2009) relatam

que outra razão para a utilização do BSC muito mencionada é o alinhamento dos objetivos da empresa com as unidades de negócio, e posteriormente com os indivíduos.

Segundo Curado e Manica (2010), as justificações apontadas pelos 10% de empresas que utilizavam o BSC são permitir: uma visão global da empresa; a comunicação da estratégia a todos os elementos de uma empresa; o alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos globais; a aprendizagem estratégica e a melhoria estratégica.

Atkinson *et al.* (1997) consideram que o *Balanced Scorecard* é um dos desenvolvimentos mais significativos da contabilidade de gestão pelos inumeráveis benefícios associados à sua utilização. Kaplan e Norton ao definirem o que é o BSC enumeram os principais benefícios desta abordagem.

Kaplan e Norton (1996a) descrevem que o *Balanced Scorecard* é mais que um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, é a tradução da estratégia das unidades de negócio num conjunto interligado de medidas que define tanto os objetivos estratégicos de longo prazo da empresa, bem como os mecanismos necessários para alcançar o *feedback* destes objetivos. Kaplan e Norton (1996a) concluem que um *Balanced Scorecard* bem construindo “conta a história” da estratégia da empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC permite: clarificar e traduzir a visão e a estratégia da empresa; comunicar e relacionar os objetivos estratégicos com as medidas; planear e alinhar as iniciativas estratégicas, e aumentar o *feedback* e a aprendizagem estratégica.

- 1) Tradução da visão e da estratégia da organização: ajuda os gestores a clarificar e a construir um consenso em torno da visão e da estratégia e traduzi-las num conjunto de objetivos e de medidas inter-relacionadas (Kaplan e Norton, 1996b).
- 2) Comunicação e vinculação: permite aos gestores comunicar a estratégia a todos os níveis organizacionais e vinculá-lo aos objetivos departamentais e individuais. Ou seja, o BSC permite aos gestores garantir que todos os níveis da organização compreendam a estratégia de longo prazo e que os objetivos departamentais e individuais estejam alinhados à estratégia global (Kaplan e Norton, 1996b). Para garantir o alinhamento do desempenho de cada funcionário à estratégia geral da empresa, Kaplan e Norton (1996b) consideram

essencial implementar três atividades. Primeiro, desenvolver um programa de comunicação e educação para todos os funcionários com o objetivo de lhes comunicar a estratégia da empresa e os objetivos críticos. Segundo, os objetivos estratégicos e as medidas da organização devem ser desagregados em objetivos e medidas para as unidades departamentais e para cada indivíduo. Terceiro, Kaplan e Norton (1996b) recomendam relacionar os objetivos estratégicos com um sistema de recompensas, defendem que ajuda a alinhar a empresa com a estratégia, e aumenta a motivação dos trabalhadores.

- 3) Planeamento de negócios: possibilita às empresas estabelecer as suas prioridades e focar nas iniciativas estratégicas que realmente levam a empresa a alcançar os objetivos planeados. Segundo Kaplan e Norton (1996b), os gestores têm alguma dificuldade em integrar as diversas iniciativas para alcançar os seus objetivos, o que pode levar a uma decepção com os resultados esperados.
- 4) *Feedback* e aprendizagem: fornece às empresas a capacidade de aprendizagem estratégica. O BSC permite aos gestores controlar e realizar ajustamentos na implementação da estratégia, e na própria estratégia. A aprendizagem estratégica resulta desses ajustamentos estratégicos de acordo com os resultados obtidos nas 4 perspetivas.

Epstein e Monzoni (1998) consideram que o benefício mais claro do BSC é que num único documento agrupa um conjunto de medidas que fornecem uma visão completa do desempenho da organização. Kaplan e Norton (1992) realçam que através desse documento sucinto, o BSC proporciona aos gestores de topo uma observação rápida e precisa dos negócios.

Epstein e Monzoni (1998) constataram que o BSC é uma forma da empresa comunicar e reforçar a sua estratégia, traduzindo a estratégia em medidas quantificáveis. Norreklit (2000) e Geuser *et al.* (2009) reforçam a afirmação do autor anterior quando consideram que o BSC facilita a comunicação da estratégia entre os níveis organizacionais da empresa.

Segundo Epstein e Monzoni (1998) muitas empresas têm benefícios derivados do próprio processo de desenvolvimento do BSC. Muitas empresas percebem durante este processo que realmente não têm uma visão clara da estratégia nem dos fatores chave de

sucesso. Assim, através da implementação de um BSC permite a uma empresa definir a estratégia e os objetivos necessários para a alcançar.

Para Epstein e Monzoni (1998) e Speckbacher *et al.* (2003), o BSC é uma ferramenta que ajuda os gestores a traduzir a estratégia em ação, a alinhar e a focar as energias dentro da empresa para as ações que são realmente importantes.

Segundo Geuser *et al.* (2009) o BSC permite reforçar a autonomia nas diversas unidades de negócio de uma empresa. Nomeadamente nos aspectos organizacionais, tais como, definição de objetivos, definição de metas, na avaliação do desempenho, na reestruturação da cadeia de valor, entre outros. Atualmente a descentralização dos negócios é fundamental, o que torna este benefício do BSC de elevada importância.

Tal como Kaplan e Norton (1992), Geuser *et al.* (2009) comparam o BSC a um *cockpit* de um avião que apresenta os indicadores críticos do negócio e ajuda os gestores a alinhar os seus recursos para a estratégia pretendida.

Atkinson *et al.* (1997) destacam o BSC como um sistema integrado de planeamento e controlo pela sua estrutura de informação que une os efeitos com as causas.

Speckbacher *et al.* (2003) e Geuser *et al.* (2009) concluíram que esta abordagem contribui positivamente para o desempenho organizacional e naturalmente para a melhoria da performance financeira. Mas esta contribuição depende de três fatores, de uma melhor tradução da estratégia em termos operacionais; a estratégia tem de se tornar um processo contínuo e assegurar o alinhamento dos vários processos, serviços, competências e unidades de uma organização (Geuser *et al.*, 2009).

Segundo Curado e Manica (2010), as empresas esperam como benefícios da utilização do BSC alcançar um maior desempenho financeiro, aumentar a comunicação interna da empresa e ainda aumentar e fomentar a aprendizagem estratégica.

A literatura revista apresenta muitas das vantagens da utilização de um BSC, mas segundo Epstein e Monzoni (1998) o BSC para funcionar e ter os benefícios esperados é necessário marcar reuniões e discussões, com o objetivo de rever a estratégia e de fazer uma reflexão sobre os resultados reportados do BSC. Estas reuniões e discussões contribuem para a aprendizagem estratégica dentro da empresa (Epstein e Monzoni, 1998; Geuser *et al.*, 2009).

Apesar de todas as vantagens e benefícios associados à utilização do BSC, vários autores (Epstein e Monzoni, 1998; Norreklit, 2000; Cavalluzzo e Ittner, 2004; Geuser *et al.*, 2009) relatam a existência de algumas desvantagens e possíveis problemas na fase de implementação. Norreklit (2000) critica um dos principais pressupostos do BSC, as relações de causa e efeito. Norreklit (2000) realça a dificuldade em estimar e comprovar as relações de causa e efeito entre os objetivos e medidas do BSC. Norreklit (2000) também critica a relação unidirecional das 4 perspetivas.

Cavalluzzo e Ittner (2004) destacam que um dos problemas colocados para a implementação de um BSC é a falta de sistemas de informação adequados e a necessidade de quantificar os resultados qualitativos. Conforme Epstein e Monzoni (1998) é necessário desenvolver as capacidades de tecnologia de informação para a empresa acompanhar e divulgar as medidas de desempenho.

Segundo Epstein e Monzoni (1998) desenvolver um BSC significa introduzir mudanças numa empresa. O processo de implementação do BSC não é fácil, e pode encontrar algumas dificuldades. Epstein e Monzoni (1998) enumeram 4 das dificuldades do desenvolvimento deste método: determinar uma estratégia clara em consenso entre todos os gestores; o desenvolvimento desta abordagem requer elevados recursos financeiros e tempo; resistência por parte dos gestores por quererem proteger o seu espaço; e a dificuldade em manter o BSC posteriormente à sua implementação. Geuser *et al.* (2009) afirma também que na fase inicial desta abordagem requer um esforço financeiro, enquanto os benefícios esperados só aparecem após um determinado número de meses de utilização.

Dos estudos revistos, alguns deles apresentam (Speckbacher *et al.* 2003; Juhmani 2007; Curado e Manica, 2010) diversas causas para que as empresas não utilizem este método. Speckbacher *et al.* (2003) reportou que as causas apresentadas são diversas, mas as mais mencionadas são porque consideravam que outros métodos semelhantes já estavam a ser utilizados, que o esforço necessário para a implementação era muito grande, e que o benefício da utilização era demasiado incerto. Juhmani (2007) constatou que o BSC requer um investimento constante na formação dos funcionários sobre os conhecimentos do BSC, o que o torna uma abordagem com elevados custos associados. Curado e Manica (2010) descrevem que as empresas que não utilizavam o BSC, justificaram esta opção, com as seguintes causas: o rácio benefício custo do BSC não

recompensava; as dificuldades associadas à implementação de um BSC e pela falta de conhecimentos por parte destas empresas sobre este método.

Tableau de bord é um modelo de avaliação de desempenho que surgiu em França em meados de 1932 (Epstein e Manzoni, 1998). Em França, quase duas décadas antes do desenvolvimento do conceito BSC, as empresas já aplicavam, o *Tableau de bord*, como método de avaliação do desempenho. *Tableau de bord* é um painel de instrumentos com os principais indicadores do sucesso organizacional. Esta abordagem foi concebida como um “piloto” para ajudar os funcionários da organização a identificar os fatores chave de sucesso, especialmente aqueles que pode mensurar, como variáveis físicas (Kaplan e Norton, 1996a).

Segundo Epstein e Manzoni (1998) *Tableau de bord* foi desenvolvido por engenheiros franceses que procuravam compreender as relações de causa-efeito entre as suas ações e o desempenho do processo, de forma a melhorar os seus processos de produção. Estes autores associam esta ferramenta ao “painel de instrumentos” que os pilotos de avião e os motoristas necessitam para observar a velocidade a que se deslocam, os quilómetros que já percorreram, e o combustível que consumiram, assim como associam o gestor a um piloto (Cheffi *et al*, 2010). Esta metáfora é justificada pela definição associada à ferramenta; *Tableau de bord* é um conjunto de indicadores sintetizados e organizados em sistemas, e utilizados para apoiar a tomada de decisão dos gestores e na coordenação e controle das ações, permitindo assim ter uma visão sucinta da evolução da empresa (Epstein e Manzoni, 1998; Cheffi *et al*, 2010).

Kaplan e Norton (1996a), como criadores da abordagem BSC, defendem que o BSC é muito mais que um conjunto de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso organizacional em diferentes perspetivas. Segundo a metáfora defendida pelo método *Tableau de Bord*, Kaplan e Norton (1996a) não concordam ao afirmar que devia ser um simulador de voo e não um painel de instrumentos. Kaplan e Norton (1996a) dão como exemplo de simulador de voo o BSC.

Mas segundo Epstein e Manzoni (1998), *Tableau de bord* é desenvolvido no contexto da missão e dos objetivos das empresas, traduzindo a visão e a missão num conjunto de objetivos específicos, a partir do qual a empresa identifica os fatores chave de sucesso (KSF) e que posteriormente são traduzidos em indicadores-chave de desempenho (KPI).

Assim este método tem como base o mesmo princípio que o BSC, a missão e a visão da empresa.

Para além da referida, Bourguignon *et al.* (2004) apresentam outras semelhanças entre os sistemas BSC e *Tableau de bord*, como o facto de ambos os sistemas utilizarem medidas financeiras e medidas não financeiras, ambos procuram alinhar as ações dos funcionários com as decisões dos gestores de topo, ambos são sistemas “*top-down*” e ambos os métodos recomendam a seletividade de medidas utilizadas.

Tal como o BSC, o *Tableau de bord* não pode ser um documento único aplicável igualmente a toda a organização, deve haver um *Tableau de bord* para cada unidade de negócio, mas tendo em atenção que todos estes painéis devem estar interligados e coerentes entre si e com o *Tableau de bord* global, de acordo com os objetivos da empresa (Epstein e Manzoni, 1998).

Cheffi *et al.* (2010) consideram que ambos os métodos de avaliação de desempenho são úteis e necessários para a gestão de topo e para os gestores de todas as unidades de negócio dentro de uma empresa. Mas apesar das suas semelhanças a nível teórico, o BSC é considerado o mais apropriado, pois o *Tableau de bord* apresenta muitas divergências entre os fundamentos teóricos e os práticos, sendo uma das consequências da importância que na prática este método concede aos indicadores financeiros, bem como a incoerência da estratégia da empresa pelos diversos departamentos (Epstein e Manzoni, 1998; Cheffi *et al.*, 2010).

2.3 Questões de Estudo

Com base na revisão de literatura, anteriormente realizado, e com a finalidade de atingir os objetivos específicos, formularam-se as seguintes questões de estudo:

Questão de estudo A – Quais os métodos de valoração de produtos e serviços utilizados pelas empresas cotadas na bolsa portuguesa?

Questão de estudo B – Existe associação entre a utilização do CBA e a dimensão da empresa no mercado de capitais?

Questão de estudo C - Existe associação entre a utilização do CBA e o tipo de controlo do capital?

Questão de estudo D – Quais os fatores associados à utilização e à não utilização do CBA pelas empresas cotadas na bolsa portuguesa?

Questão de estudo E – A utilização do CBA está associada à utilização da GBA?

Questão de estudo F – Quais os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelas empresas cotadas na bolsa portuguesa?

Questão de estudo G – Existe associação entre a utilização do BSC e a dimensão da empresa no mercado de capitais?

Questão de estudo H - Existe associação entre a utilização do BSC e o tipo de controlo do capital?

Questão de estudo D – Quais os fatores associados à utilização e à não utilização do BSC pelas empresas cotadas na bolsa portuguesa?

Questão de estudo J – O BSC é utilizado como sistema de gestão estratégica?

As primeiras cinco questões de estudo são desenvolvidas no capítulo seguinte, no ponto “3.3 Métodos de valoração dos produtos” e no ponto “3.4 Abordagem por atividades”, com a finalidade de analisar se as empresas cotadas na bolsa portuguesa utilizam os métodos considerados pela teoria como mais adequados para a valoração de produtos e serviços. As últimas cinco questões são desenvolvidas no mesmo capítulo, mas no ponto “3.5 Avaliação do desempenho”, com o intuito de analisar se as empresas cotadas na bolsa portuguesa utilizam os métodos considerados pela teoria como mais adequados para a avaliação do desempenho.

Por fim, foi identificada a última questão de estudo, com o objetivo de analisar se as empresas, cotadas na bolsa portuguesa, que utilizam o método considerado pela teoria como mais adequado para a valoração de produtos utiliza simultaneamente o método considerado pela teoria como mais adequado para a avaliação do desempenho. A questão de estudo formulada foi a seguinte:

Questão de estudo K - Existe associação entre a utilização do CBA e a utilização do BSC?

Esta questão de estudo é analisada igualmente no próximo capítulo, no último ponto “3.6 CBA e BSC”, finalizando a apresentação do estudo empírico.

3. ESTUDO EMPÍRICO

3.1 Recolha de dados

O universo em análise compreende 46 sociedades de direito nacional com ações cotadas na *Euronext Lisbon* em setembro de 2011 (Anexo1). O presente estudo pretende analisar as sociedades que compõem o índice geral do mercado de capitais regulamentado em Portugal. Na família dos índices calculados pela *Euronext Lisbon*, aquele que representa todas as emissões de ações admitidas à negociação no Mercado de Cotações Oficiais é denominado por PSI Geral. A setembro de 2011 o PSI Geral incluía 53 ações que representavam 51 empresas, das quais 46 sociedades de direito português, o que corresponde ao universo deste estudo. Esta opção de excluir do universo as sociedades que não são de direito nacional vai de encontro com o objetivo deste trabalho, analisar o desenvolvimento dos sistemas de contabilidade de gestão nas grandes empresas portuguesas.

O inquérito foi o instrumento de recolha de dados utilizado no presente estudo empírico. De acordo com o tipo de investigação neste trabalho, os métodos de recolha de informação mais adequados eram os inquéritos e as entrevistas, mas a opção do inquérito prevaleceu à opção das entrevistas. A entrevista em comparação com o inquérito consome muitos recursos, nomeadamente tempo e capital, devido à dispersão geográfica das sociedades em análise. Este método de recolha também foi utilizado em alguns estudos científicos reconhecidos nesta área, especialmente por Innes e Mitchell (1995), Innes *et al.* (2000), Cotton e Jackman (2002) e Tomás *et al.* (2008). Os dois últimos artigos são réplicas dos estudos de Innes e Mitchell (1995 e 2000) na Nova Zelândia e em Portugal.

O questionário é constituído por um conjunto de questões subdivididas em quatro partes, a primeira e segunda parte para obtenção de dados sobre os responsáveis e as

empresas respondentes, a terceira e a quarta parte para obtenção de dados relacionados com o objetivo do estudo.

As questões abordadas na primeira parte eram direcionadas ao responsável pelo preenchimento do inquérito, com a finalidade de recolher informação para caracterizar o tipo de respondente. Com a análise das características dos respondentes é possível verificar se o público-alvo foi atingido. Foram definidos como público-alvo do questionário os diretores financeiros e os responsáveis pelo planeamento e controlo de gestão. Este público definido permite garantir a qualidade da informação recolhida, por se considerar que estes têm o domínio da informação sobre a empresa e sobre as práticas de contabilidade de gestão. Esta parte do questionário é composta por quatro questões: género, classe etária, formação académica e cargo que ocupa na empresa. A primeira e segunda questão são de escolha múltipla, a terceira e quarta são questões abertas.

A segunda parte é constituída por questões que têm o objetivo de recolher dados para caracterizar as empresas respondentes. A primeira questão corresponde ao preenchimento do nome da empresa, mas esta informação não foi utilizada para a análise, foi utilizada unicamente para controlo de dados. Algumas características de interesse para o estudo como o setor de atividade, o tipo de controlo de capital e o número de trabalhadores são abordadas nas três questões seguintes.

O propósito deste inquérito é desenvolvido nas próximas duas partes: compreender o grau de conhecimento e de desenvolvimento de dois importantes métodos de contabilidade de gestão nas empresas com maior impacto na economia portuguesa, o custeio baseado nas atividades e o *balanced scorecard*.

A valoração dos produtos foi exposta na terceira parte do inquérito, por um conjunto de oito questões. As duas primeiras questões abordam o tipo de método utilizado para a valoração de produtos no caso da sua existência, seguidas por duas questões direcionadas somente para as empresas que não utilizam o Custeio Baseado nas Atividades, tratando os motivos pela não utilização e a hipótese da empresa num futuro próximo implementar este método. As últimas quatro questões incidem sobre o grupo de empresas que implementaram o CBA, questionando os motivos da adoção, as principais dificuldades que encontraram no processo de implementação, os benefícios associados e a utilização simultânea da Gestão Baseada nas Atividades.

As últimas questões referidas têm um conjunto de categorias de resposta definidas para cada uma. Interessa referir que estas questões e as categorias de resposta foram construídas com base na revisão de literatura sobre o Custeio Baseado nas Atividades, como Innes e Mitchell (1995).

A estrutura da terceira parte é muito semelhante à anterior, abordando apenas um sistema de contabilidade diferente: o *Balanced Scorecard* como sistema de avaliação de desempenho. A quarta parte é composta por dez questões, das quais as primeiras cinco procuram obter informação sobre a realização da avaliação de desempenho, como o tipo de medidas utilizadas no caso da sua existência, e se adotaram um método mais específico como o *Tableau de Bord* ou o BSC. A disposição das restantes questões segue a mesma estrutura que o conjunto de questões sobre o CBA: duas questões são direcionadas para as empresas que não utilizam o BSC; explorando as razões e a possibilidade de uma futura adoção; e três questões são vocacionadas para as empresas que utilizam o BSC; inquirindo as razões, os benefícios e a utilização simultânea do BSC como sistema de gestão estratégica.

O inquérito é iniciado e concluído com um pequeno texto como forma de agradecimento pela colaboração, informando e garantindo que todos os dados fornecidos são confidenciais e são unicamente utilizados para a análise.

O processo de recolha de dados teve três fases, a primeira em meados de setembro de 2011, a segunda em inícios de novembro e a terceira, pela falta de respostas e como última tentativa, no final de dezembro. Em todas as fases, foi enviado uma mensagem eletrónica para as 46 sociedades em análise. Essa mensagem incorporava:

- Uma carta de apresentação do estudo, com o símbolo do ISCTE-IUL e com as assinaturas da orientada e da orientadora, como forma de comprovativo da credibilidade do estudo (Anexo 2);
- A hiperligação da página da *internet* onde o inquérito tinha sido publicado; e
- Um documento em *Word* com o questionário, no caso de a empresa ter alguma dificuldade na abertura da página ou no caso de terem uma política de segurança mais reforçada e não abrirem algumas hiperligações (Anexo 3).

Para que o inquérito fosse preenchido pelo público-alvo era necessário enviar a mensagem eletrónica para o departamento financeiro da empresa, mas as empresas não

disponibilizam contactos específicos das várias áreas, apenas alguns contactos gerais. Como tal, na carta de apresentação esta situação foi explicada, e foi pedido que se houvesse possibilidade reencaminhassem a mensagem para o departamento financeiro, ou como alternativa pudessem enviar o contacto geral do departamento, para posteriormente o contactar.

Após três fases de contacto responderam no total 16 sociedades, 10 através da página na *internet* e 6 via correio eletrónico, o que representa uma taxa de resposta de 34,7%. Comparativamente com alguns estudos referidos na revisão de literatura, como Innes e Mitchell (1995), Innes *et al.* (2000), Ittner *et al.* (2003b), Tomás *et al.* (2008), Curado e Manica (2010) e Amorim (2011), com taxas de resposta de 25%, 22,9%, 23,3%, 30%, 19% e 31% respetivamente, a presente taxa é admissível e comparável com todos os artigos acima mencionados.

O estudo teve como base três fontes de informação, os 16 inquéritos respondidos, os 16 relatórios financeiros referentes ao exercício de 2009 e 2010 e algumas publicações e brochuras divulgadas pela NYSE *Euronext Lisbon* com informação sobre os diversos índices do PSI e as empresas que os compõem.

Para o tratamento de dados foi utilizado dois programas informáticos: o *Microsoft Excel* e o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Segundo Bryman e Cramer (2003), para resumir uma variável, retendo apenas a informação relevante utilizam-se tabelas de frequência, com os valores absolutos e as percentagens que correspondem a cada uma das frequências. Neste estudo, as tabelas utilizadas foram exatamente as orientadas, e em alguns casos, para facilitar a interpretação os resultados são apresentados em gráficos de barras. No caso da análise de duas variáveis, foram utilizadas tabelas de contingência, em alguns casos acompanhadas por gráficos de barras.

No que diz respeito à análise da associação entre duas variáveis, não foi possível utilizar nenhum teste de hipóteses, devido ao pequeno número de casos da amostra. No entanto, foi utilizado o coeficiente de correlação *VCramer*. Segundo Bryman e Cramer (2003), o coeficiente de correlação *VCramer* é um indicador de existência de relação adequado para duas variáveis qualitativas nominais, como é o caso da maioria das variáveis do presente estudo, mas este indicador apenas dá a intensidade da relação.

3.2 Caracterização dos respondentes

3.2.1 Empresas respondentes

Para a análise do grupo de respondentes consideram-se as seguintes características: setor de atividade, controlo do capital, número de trabalhadores, localização geográfica da sede, nível de experiência, grau de capitalização, composição do índice PSI 20, capital próprio médio e resultado líquido médio. As análises das três primeiras características têm como base a informação recolhida pelos 16 inquiridos, as restantes são dados reportados nos relatórios financeiros das empresas referentes ao exercício de 2009 e de 2010.

Quanto ao setor de atividade, as empresas respondentes concentram-se entre o setor secundário e o setor terciário. A Tabela 3 apresenta uma classificação mais detalhada dos setores de atividade, mas dada a dimensão da amostra, os principais setores analisados são indústria e serviços, que juntos representam 56% (n=9) das empresas inquiridas. Devido à diversidade de setores de atividade, criou-se a categoria “outro” que incorpora três empresas com setores divergentes.

Tabela 3- Setor de Atividade

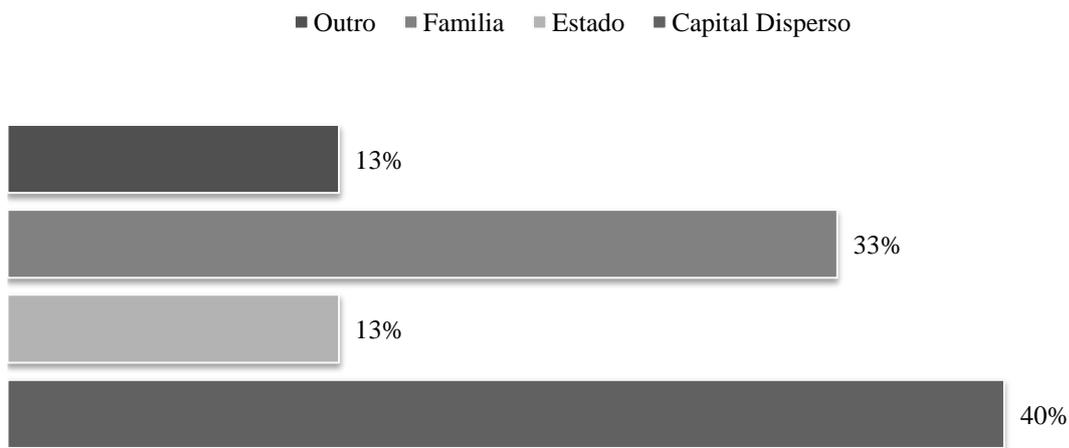
Setor de Atividade	Frequências	Percentagens (%)
Setor secundário	Indústria	4
	Construção	2
	Transportes	2
Setor terciário	Serviços	5
	Outros	3
Total	16	100

Relativamente à estrutura acionista, foram considerados três tipos de controlo do capital, previstos pela CMVM¹: capital disperso, controladas por famílias e controladas pelo estado. O capital social disperso representava cerca de 40% do grupo de

¹ A Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) é o organismo de supervisão das sociedades cotadas em Portugal

respondentes, mas em grande parte das empresas (46%) o capital é controlado por grupos reduzidos de investidores, como famílias ou outros (Gráfico 1). A opção “outros” abrange as empresas controladas por outro tipo de instituições, tipo de controlo com uma menor representatividade no mercado de capitais português. Nesta variável, houve um caso de não resposta.

Gráfico 1- Controlo do Capital



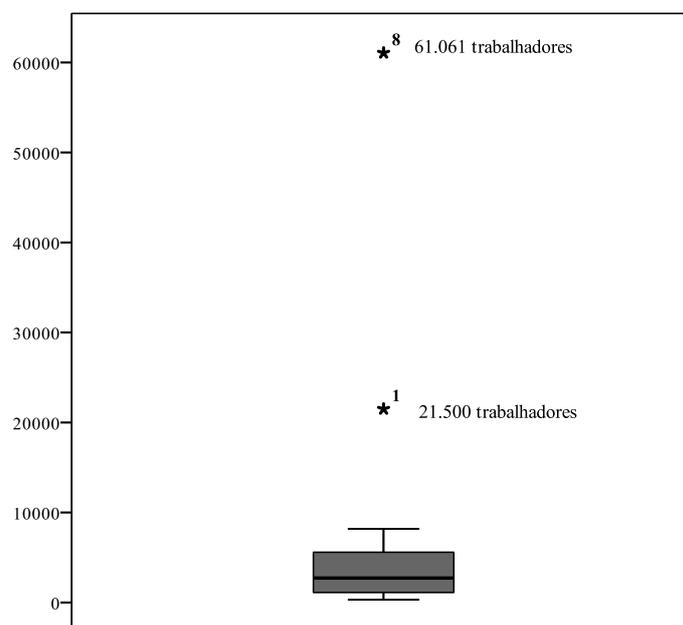
Quanto ao número de trabalhadores, para compreender o comportamento desta variável a Tabela 4 apresenta os principais indicadores. Conforme as medidas de localização de tendência não central como os quartis: 25% das empresas têm no máximo 921 trabalhadores, 50% das empresas têm no máximo 2.711 trabalhadores e 95% têm no máximo 5.793 trabalhadores. De outra forma, considerando apenas 50% das observações centrais, ou seja, excluindo 25% das empresas com maior número de trabalhadores e 25% das empresas com menor número de trabalhadores, o número de trabalhadores varia entre 921 (1ºQuartil) e 5.793 (3ºQuartil) trabalhadores.

Tabela 4- Medidas descritivas do número de trabalhadores

Número de trabalhadores	
Empresas	16
Média	7550
Média Aparada	4980
Mínimo	300
Percentil 25	921
Mediana	2711
Percentil 75	5793
Máximo	61061
Intervalo Interquartis	4872

Dada à dispersão da variável esta análise é acompanhada por um diagrama de extremos e quartis que permite identificar a existência de *outliers*. O Gráfico 2 permitiu detetar que duas empresas representam dois *outliers* severos, pois situam-se ambos a três ou mais amplitudes interquartil acima do terceiro quartil. Segundo Bryman e Crammer (2003), os *outliers* são valores que têm um impacto substancial na média, nomeadamente quando o número de casos é pequeno. Como tal, foi necessário apenas ter em consideração as medidas robustas a valores extremos. Por fim, se todas as empresas inquiridas tivessem o mesmo número de colaboradores, esse número seria de 4.980 (média aparada).

Gráfico 2- Caixa de Bigodes – Número de trabalhadores



Para a localização da sede, dividiu-se o território português em sete sub-regiões, de acordo com as subdivisões NUT II²: Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira. Mas dada a dimensão da amostra e a especificidade do universo, as sociedades respondentes concentravam a sua sede apenas entre a região Norte e a região Lisboa e Vale do Tejo (LVT). A Tabela 5 indica que a zona geográfica com maior concentração de empresas respondentes é LVT (n=11). Este resultado está em convergência com a distribuição geográfica do universo, pois LVT é a região mais representativa, seguindo-se a região Norte. As regiões Alentejo, Algarve e Açores não concentram a sede de nenhuma empresa do universo. Portanto, a Área Metropolitana de Lisboa e do Porto representam cerca de 94% da população e 100% da amostra, evidenciando a significância destas áreas na economia de Portugal.

² Esta subdivisão está de acordo com o Regulamento (CE) n.º 1059/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho de 26 de Maio de 2003, em que divide o território dos países da União Europeia em subdivisões designadas por NUTS (Nomenclaturas de Unidades Territoriais - para fins Estatísticos).

Tabela 5- Localização geográfica da sede

Localização da sede	Amostra		Universo	
	n	%	n	%
Norte	5	31	15	33
Centro	0	0	2	4
LVT	11	69	28	61
Alentejo	0	0	0	0
Algarve	0	0	0	0
Madeira	0	0	1	2
Açores	0	0	0	0
Total	16	100	46	100

A Tabela 6 apresenta o nível de experiência e o grau de capitalização para as dezasseis sociedades consideradas. Para quantificar a experiência no mercado de capitais, utilizou-se o número de anos em bolsa, ou seja o número de anos decorrentes entre a data de admissão³ e o ano corrente. O nível de experiência mais observado foi entre os 10 e 20 anos de inclusão, com 50% das empresas (n=8), e os níveis menos observados foram com menos de 5 anos e com mais de 30 anos de inclusão na bolsa, com 13% e 6% de empresas, respetivamente. Quanto ao grau de capitalização, foram considerados três graus, previstos nos registos da NYSE *Euronext*: pequena, média e grande capitalização. Do total das dezasseis sociedades, 38% são empresas de pequena capitalização bolsista (n=6), 38% são de média capitalização bolsista e as restantes 25% são de grande capitalização (n=4). Comparativamente com o universo, onde a totalidade de empresas classificadas entre grande e média capitalização são 20, este estudo conseguiu abranger 50% dessa população, isto é, 50% das empresas com maior capitalização bolsista integram este estudo (n=10).

Grande parte das empresas classificadas como grandes estão na bolsa há mais de 10 anos e à menos de 20 anos, isto é, são empresas com um nível médio de experiência. As empresas de média capitalização dispersam-se de igual forma pelos seguintes níveis: menos de 5 anos, entre 10 a 20 e entre 20 e 30 anos de integração no mercado de

³ A data de admissão em bolsa corresponde à data de oferta pública inicial de ações (IPO) fornecida pela NYSE *Euronext* Lisboa.

capitais. A empresa com mais experiência neste mercado é classificada como uma empresa de pequena capitalização. Analisando de outra forma o nível de experiência, podemos observar que o número médio de anos das empresas no mercado de capitais é cerca de 18.

Tabela 6- Nível de experiência e Grau de capitalização

	Pequena	Média	Grande	Total
Menos de 5 anos	0	2	0	2
Entre 10 e 20 anos	3	2	3	8
Entre 20 e 30 anos	2	2	1	5
Mais de 30 anos	1	0	0	1
Total	6	6	4	16

As dezasseis empresas respondentes são sociedades com ações cotadas na *Euronext Lisbon*, mas nem todas integram o principal índice da bolsa portuguesa, o PSI 20⁴. O PSI 20 reúne as vinte maiores e mais líquidas empresas cotadas na *Euronext Lisbon*, sendo por isso considerado o indicador de referência do mercado de ações Português (NYSE *Euronext*). A Tabela 7 indica que mais de metade das empresas respondentes (n=9) são sociedades que compõem o índice de cotações PSI 20. Destas nove empresas uma pertence ao setor financeiro e as restantes oito pertencem ao setor não financeiro.

Tabela 7- PSI 20 e Setor

	Setor não Financeiro		Setor Financeiro		Total	
	n	%	n	%	n	%
PSI 20						
Integrantes do PSI 20	8	53	1	100	9	56
Não integrantes do PSI 20	7	47	0	0	7	44
Total	15	100	1	100	16	100

Para uma sociedade com ações na *Euronext Lisbon* incorporar o índice PSI 20, tem de respeitar as regras oficiais de inclusão definidas no documento *PSI 20 Index Rule Book Version* publicado pela NYSE *Euronext*. Desta forma, este índice incorpora as vinte empresas com maior capitalização bolsista e liquidez face às restantes empresas admitidas à negociação no mercado de capitais. Mas para tal ser garantido, este índice bolsista é sujeito a revisões periódicas trimestrais. Interessa, assim, referir que este

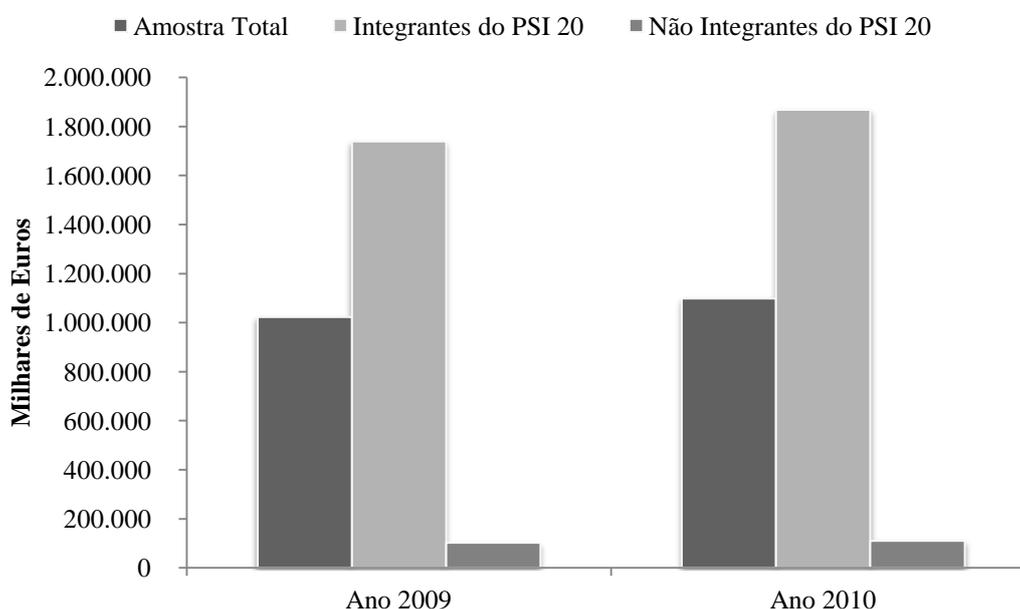
⁴ O PSI 20 é o Portuguese Stock Index.

estudo para além de incorporar nove empresas que atualmente compõem o PSI 20, ainda incorpora pelo menos duas empresas que anteriormente já fizeram parte deste índice.

A NYSE Euronext publica regularmente quais são as dez empresas com maior peso no índice PSI 20, esta lista é denominada por “*Top 10 largest companies*”. Destas dez empresas existe cinco que incorporam as empresas respondentes do presente estudo, e no seu conjunto estas empresas têm um peso total de 32%⁵ no índice.

Analisando agora alguns indicadores financeiros, como o capital próprio, as dezasseis sociedades cotadas na bolsa portuguesa tinham um capital próprio médio de 1.098.334 milhares de euros a 31 de dezembro de 2010, o que representa um crescimento de aproximadamente de 7% relativamente ao ano de 2009 (Gráfico 3). Considerando apenas as nove sociedades integrantes do PSI 20, os valores médios para este indicador financeiro foram mais elevados, pois estas nove empresas apresentaram um capital próprio médio de 1.866.995 milhares de euros.

Gráfico 3- Capital Próprio Médio

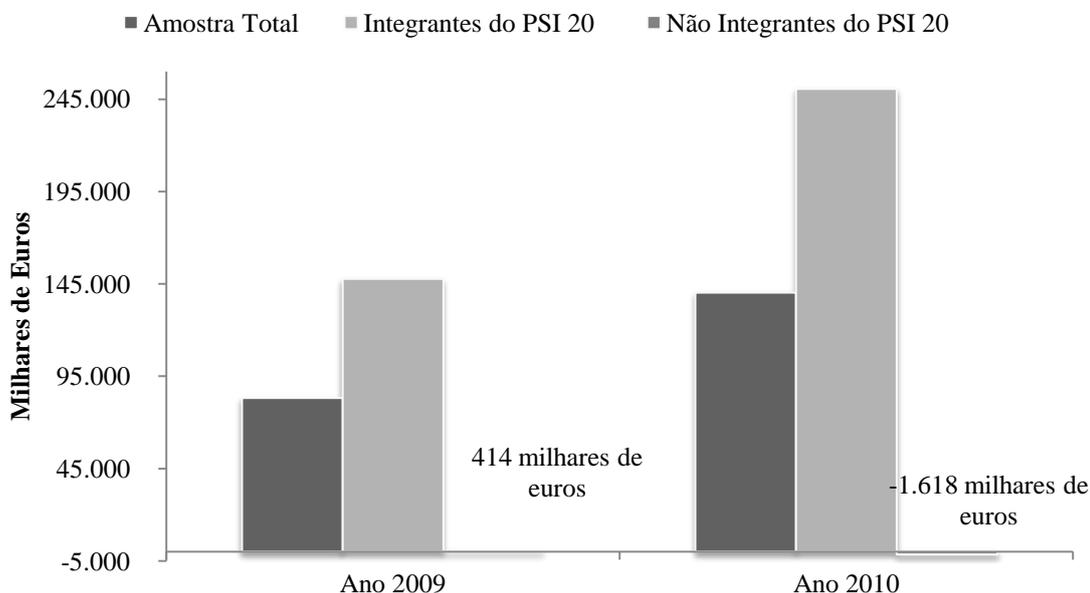


Para analisar o desempenho das sociedades respondentes utilizou-se um indicador de rentabilidade: o resultado líquido. O resultado líquido médio das dezasseis sociedades era de 140.211 milhares de euros a 31 de dezembro de 2010, mas considerando apenas

⁵ Estes valores estão em conformidade com a lista da publicação “*PSI Executive Presentation (2011)*”.

as nove empresas integrantes no PSI 20 o resultado líquido médio subiu para 250.523 milhares de euros (Gráfico 4).

Gráfico 4- Resultado Líquido Médio



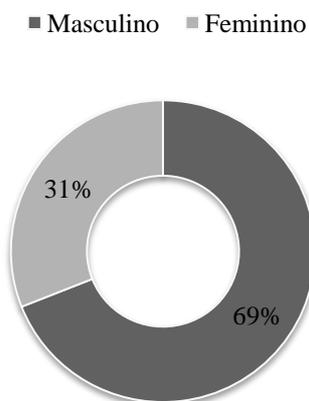
Recentemente foram divulgadas as empresas que cujo seu desempenho no mercado de capitais em 2011 foi reconhecido, através do evento “ NYSE Euronext Lisbon Awards”. Para o prémio “Best Performance” os nomeados eram cinco empresas, das quais três compoñham o PSI 20 simultaneamente. Do total dos cinco nomeados, três empresas participaram neste estudo, inclusive o vencedor.

3.2.2 Responsáveis respondentes

Os responsáveis pelo preenchimento do questionário foram uma componente importante da análise, pois podem garantir a credibilidade e a veracidade das respostas. A análise dos responsáveis respondentes teve em consideração as seguintes características: género, classe etária, formação académica e nível hierárquico. Toda a informação sobre estas características foi recolhida através dos 16 inquéritos.

Quanto ao género, pudemos observar pelo Gráfico 5 que o género predominante foi o masculino, com uma percentagem de 69% dos respondentes.

Gráfico 5- Género dos responsáveis respondentes



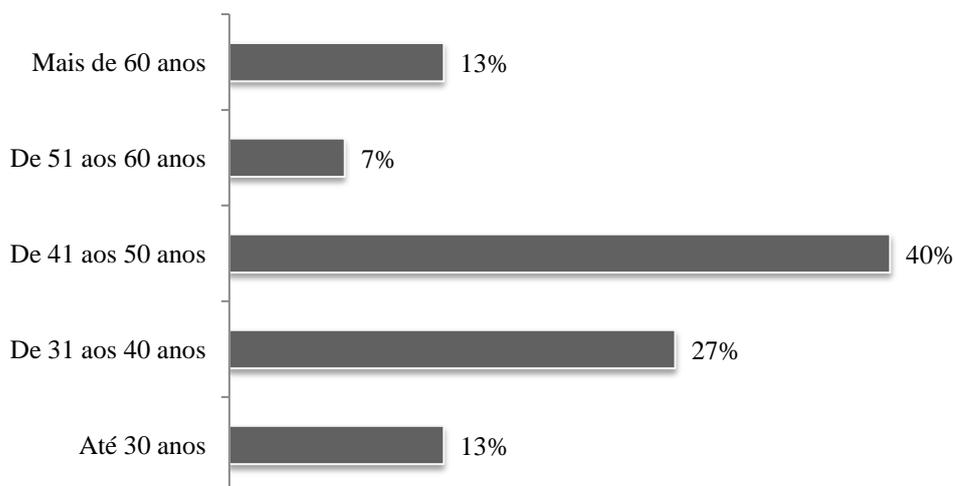
A Tabela 8 permite concluir que no género masculino, as classes etárias dominantes são dos 31 aos 40 anos e dos 41 aos 51 anos. Ambas as classes etárias receberam a mesma proporção, representado conjuntamente 60% dos respondentes masculinos. Relativamente ao género feminino, representou 31% do total dos respondentes, e a idade mais frequente é entre os 41 e os 50 anos (60%). Nenhum respondente do género feminino tinha mais de 50 anos. Já no género masculino, cerca de 30%, o que corresponde a 3 respondentes tinham mais de 50 anos de idade. É importante referir que houve um caso de não resposta para a variável “classe etária”.

Tabela 8- Género e Classe Etária dos respondentes

Classe Etária	Feminino		Masculino	
	n	%	n	%
Até 30 anos	1	20	1	10
Dos 31 aos 40 anos	1	20	3	30
Dos 41 aos 50 anos	3	60	3	30
Dos 51 aos 60 anos	0	0	1	10
Mais de 61 anos	0	0	2	20
Total	5	100	10	100

Pelo Gráfico 6 observamos com clareza que a classe etária mais frequente foi dos 41 aos 50 anos (40%).

Gráfico 6- Classe etária dos responsáveis respondentes



A Tabela 9 apresenta a formação académica e o nível hierárquico dos responsáveis respondentes deste estudo. Para a variável “nível hierárquico”, houve um caso de não resposta, logo a tabela seguinte analisa 15 dos respondentes da amostra. A totalidade dos respondentes têm formação superior, sendo que 80% têm a licenciatura e os restantes 20% têm simultaneamente mestrado. Todos os respondentes com mestrado são diretores financeiros. Os resultados demonstram que o inquérito foi preenchido pelo público-alvo do inquérito pretendido, ou seja, por um colaborador com um cargo no departamento financeiro da empresa e que tivesse conhecimento sobre as diferentes práticas contabilísticas da empresa. Como estas duas variáveis foram construídas com base em questões abertas, alguns respondentes referiram que eram responsáveis pelo planeamento e controlo de gestão, estando alguns destes envolvidos até na operacionalização de sistemas contabilísticos.

Tabela 9- Formação académica e nível hierárquico

Nível Hierárquico	Licenciatura		Mestrado		Total	
	n	%	n	%	n	%
Director Financeiro	8	67	3	100	11	73
Outro	4	33	0	0	4	27
Total	12	100	3	100	15	100

3.3 Métodos de valoração dos produtos

Questão de estudo A – Quais os métodos de valoração de produtos/serviços utilizados pelas empresas cotadas na bolsa portuguesa?

A primeira questão analisada é a repartição dos custos indiretos. A Tabela 10 indica que a maioria das empresas reparte os custos indiretos pelos diversos objetos de custo (75%). As quatro empresas que não repartem os custos indiretos (25%), nunca chegam a apurar o custo real dos seus produtos.

Tabela 10- Repartição dos custos indiretos

Repartição dos custos indiretos	Frequências	Percentagens (%)
Sim	12	75%
Não	4	25%
Total	16	100%

Devido ao número significativo de empresas que não repartem os seus custos indiretos pelos diversos produtos (27%), surgiu a necessidade de analisar este tipo de empresas em particular. Pela conjugação das diversas características das empresas respondentes com a variável “repartição dos custos indiretos”, observou-se que: das quatro empresas que não repartem os custos três são do setor terciário; são empresas de pequena e média dimensão, mas a maioria são de pequena dimensão (n=3); e uma das empresas é integrante do índice PSI 20. O capital próprio médio destas empresas foi de 354.750 milhares de euros em 2010, e tinham como resultado líquido médio de 29.622 milhares de euros no mesmo ano. Do total dos respondentes existe duas empresas com resultados líquidos negativos em 2010, e essas mesmas empresas compõem este grupo de sociedades que não repartem os seus custos indiretos.

A segunda questão analisada é o método de valoração dos produtos utilizado pelas empresas que repartem os custos indiretos. As categorias de resposta para esta questão foram: Base única, Bases múltiplas, Método das Secções Homogéneas e Custeio Baseado nas Atividades. A Tabela 11 apresenta assim as várias taxas de utilização para os diversos métodos de valoração. Os resultados indicam que os métodos mais utilizados pelas sociedades analisadas são as múltiplas bases de imputação e o Custeio Baseado nas Atividades, ambos com uma taxa de utilização associada de 31% (n=5).

Os 25% de empresas que não utilizam nenhum método de valoração, correspondem às 4 empresas que não repartem os custos indiretos pelos objetos de custo. Nenhuma das empresas revelou utilizar uma única base de imputação para repartir os custos.

Tabela 11- Método de Valoração dos Produtos

Método de Valoração	Frequências	Percentagens (%)
Base única de imputação	0	0
Bases múltiplas de Imputação	5	31
Método das Secções Homogéneas	2	13
Custeio Baseado nas Atividades	5	31
Nenhum	4	25
Total	16	100

Com o objetivo de compreender as características das empresas que utilizam o CBA criou-se uma nova variável que diferencia as empresas que utilizam das empresas que não o utilizam.

Ao conjugar as diversas características das empresas com a variável anterior, a sua análise permitiu concluir que:

- Das cinco empresas que utilizam o CBA a maioria é do setor secundário (n=3), com duas empresas do ramo da indústria e uma do ramo da construção. As duas empresas do setor terciário pertencem ambas ao ramo dos serviços;
- A localização da sede, na maioria das empresas que utilizam o CBA é LVT (n=4); logo somente uma é sediada na região Norte;
- O número médio de anos na bolsa, das empresas que utilizam o CBA, é de vinte e um anos. Este grupo de empresas incorpora a empresa com maior experiência na bolsa e uma das duas empresas com menor experiência;
- Das nove empresas que são integrantes do PSI 20, apenas três utilizam o CBA. No entanto, uma das restantes duas empresas já foi integrante deste índice;
- O capital próprio médio das cinco sociedades que utilizam o CBA é de 598.734 milhares de euros em 2010, e o resultado líquido médio é de 79.414 milhares de euros.

A análise relativa ao grau de capitalização e ao tipo de controlo do capital foi mais detalhada com a finalidade de analisar a existência de associação entre estas variáveis e a “utilização do CBA”.

Questão de estudo B – Existe associação entre a utilização do CBA e a dimensão da empresa no mercado de capitais?

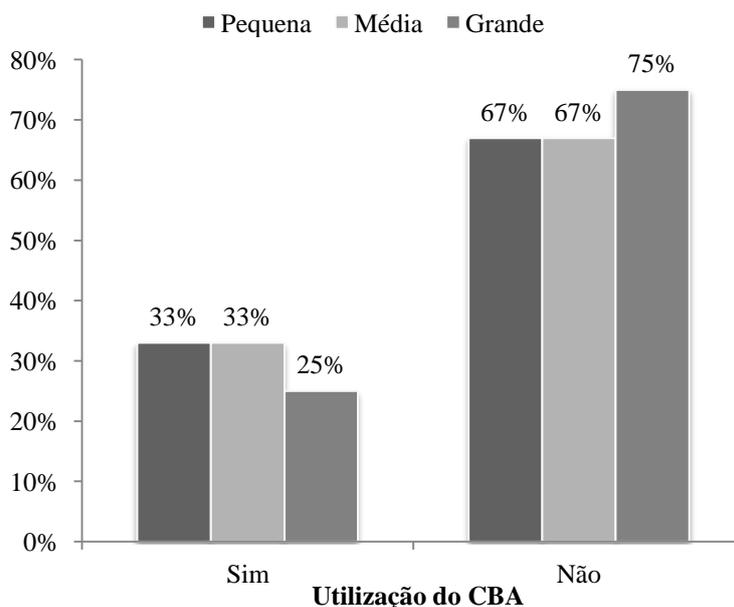
A primeira característica em análise é o grau de capitalização, que define a dimensão da empresa no mercado de capitais português. A Tabela 12 cruza esta variável com a utilização do CBA, e permite concluir que das cinco empresas que o utilizam apenas uma é classificada como grande, as restantes quatro empresas são classificadas de pequena e média dimensão. Das quatro empresas respondentes de grande dimensão, apenas uma utiliza o CBA (n=3).

Tabela 12- Utilização do CBA segundo o grau de capitalização

		Grau de capitalização			
		Pequena	Média	Grande	Total
Utilização do CBA	Sim	2	2	1	5
	Não	4	4	3	11
Total		6	6	4	16

Os resultados da Tabela 12 são traduzidos graficamente no Gráfico 7, e permite observar a semelhança nas categorias de resposta, o que sugere não existir relação entre a utilização do CBA e a dimensão da empresa na bolsa. Analisando o coeficiente de correlação entre as variáveis, verifica-se que não existe relação entre elas ($V_{Cramer}=0,078$), logo a utilização do CBA não depende da dimensão da empresa no mercado de capitais (grau de capitalização).

Gráfico 7- Utilização do CBA segundo o grau de capitalização



Questão de estudo C - Existe associação entre a utilização do CBA e o tipo de controlo do capital?

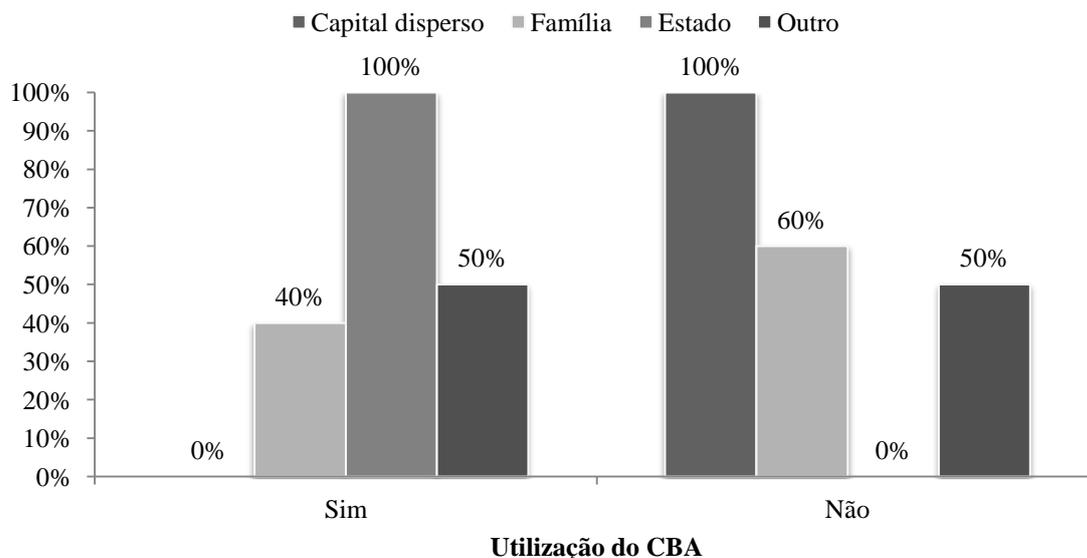
A Tabela 13 conjuga o tipo de controlo do capital e a utilização do CBA, e permite observar que das cinco empresas que utilizam o CBA duas são empresas com controlo familiar, outras duas são controladas pelo Estado e uma é controlada por outro tipo de instituição. Nenhuma empresa com capital disperso utiliza o CBA. Como anteriormente foi referido, na variável “tipo de controlo do capital” existe um caso de não resposta.

Tabela 13- Utilização do CBA segundo o tipo de controlo do capital

		Controlo do Capital				Total
		Capital Disperso	Família	Estado	Outro	
Utilização do CBA	Sim	0	2	2	1	5
	Não	6	3	0	1	10
Total		6	5	2	2	15

O Gráfico 8 apresenta graficamente os resultados da tabela anterior, e a sua análise evidencia algumas diferenças entre o grupo de empresas que utilizam o CBA e o grupo de empresas que não o utiliza, consoante o tipo de controlo. Através da análise do coeficiente de correlação entre as duas variáveis, verifica-se uma associação forte entre elas ($V_{Cramer}=0,7$), logo a utilização do CBA depende do tipo de controlo de capital.

Gráfico 8- Utilização do CBA segundo o tipo de controlo do capital



3.4 Abordagem por atividades

Questão de estudo D – Quais os fatores associados à utilização e à não utilização do CBA pelas empresas cotadas na bolsa portuguesa?

As próximas variáveis vão incidir na análise mais detalhada do CBA e segue a estrutura da terceira parte do questionário.

Na Tabela 14 são apresentadas as principais causas referidas pelas sociedades cotadas no mercado de capitais em Portugal, para a não utilização do Custeio Baseado nas Atividades. As categorias menos citadas foram: satisfação com o atual método utilizado; dificuldade da implementação do CBA, ambas com o mesmo número de respostas (18%).

A opção “outro” foi a razão mais mencionada pelas empresas, ficou no total com 36% das respostas (n=4). As principais justificações apresentadas por estes casos foram: a falta de adequação deste método ao tipo de empresas inquiridas (n=2) e o facto de brevemente estarem a implementar este método (n=1). A falta de interesse na utilização do CBA foi a segunda justificação mais indicada pelas empresas, com uma percentagem associada de 27% (n=3).

Tabela 14- Causas para a não utilização do CBA

Causas para a não utilização do CBA	Frequências	Percentagens (%)
Não tem interesse na utilização do CBA	3	27
Estão satisfeitos com o atual método utilizado	2	18
Devido aos elevados custos associados à implementação deste método	2	18
Outro	4	36
Total	11	100

Em relação à possibilidade de implementação futura do CBA, apresentada na Tabela 15, uma das onze empresas não respondeu a esta questão, tendo justificado a sua não resposta com o facto de considerar que o CBA não é o método adequado ao seu tipo de empresa. Deste modo, esta empresa nem sequer considera a possibilidade de adoção do CBA (9%). Das restantes dez empresas que não utilizam este método apenas uma confirma que a possibilidade de adoção já foi ponderada e que num futuro próximo o método vai ser implementado (9%). Os resultados dos inquéritos mostraram ainda que 18% das empresas estavam a analisar a possibilidade de adoção e que 64% considerou esta possibilidade mas foi rejeitada, devido aos elevados custos associados ao processo implementação. Com base nestes resultados, pudemos concluir que aproximadamente num espaço de dois anos a taxa de utilização do CBA poderá vir aumentar em 27% (n=3), considerando a empresa que afirmou que vai implementar e aquelas que ainda estão a analisar essa hipótese. Caso se confirmar, a taxa de utilização passará dos 31% para os 50% (8 empresas do total dos 16 respondentes).

No entanto, é de salientar que mais de metades das onze empresas que atualmente não utilizam o CBA, num futuro próximo não vão implementar esta abordagem (oito empresas do total dos onze respondentes).

Tabela 15- Possibilidade de implementação futura

Possibilidade de implementação	Frequências	Percentagens (%)
Vai ser implementado	1	9
Está em análise	2	18
Foi Rejeitado	7	64
Não considera	1	9
Total	11	100

A Tabela 16 expõe as causas apontadas para a utilização do CBA. Nesta questão cada respondente tinha a possibilidade de escolher diversas causas em simultâneo, logo o número de respostas é diferente do número de respondentes. O número de respondentes foi cinco, que corresponde às empresas que utilizam o CBA, e o número total de respostas foi sete. Os motivos apresentados pelas empresas para a adoção deste método foram: a necessidade de uma imputação dos custos indiretos adequada (71%) e a necessidade de informação relevante e precisa sobre os custos reais de cada produto (29%). Os resultados para esta variável indicam que todas as empresas que utilizam o CBA reconhecem que este é o método mais adequado para uma imputação de custos precisa. Este resultado vai de encontro com a literatura, Kaplan e Norton (1990; 1991a) apresentam o CBA como a abordagem mais apropriada para a valoração de produtos.

Tabela 16- Causas para a utilização do CBA

Causas para a utilização do CBA	Frequências	Percentagens (%)
Imputação dos custos indiretos adequada	5	71
Informação relevante e precisa sobre os custos reais	2	29
Total	7	100

Conforme a literatura revista durante o processo de implementação do CBA surgem algumas dificuldades, deste modo, uma das questões do inquérito abordava este tema. As categorias de resposta possíveis são apresentadas na Tabela 17. Apesar de nesta questão também ser possível cada respondente optar por mais que uma categoria, cada respondente apenas indicou uma dificuldade. Como tal, existem cinco respondentes e cinco respostas.

Os resultados obtidos demonstram que três das empresas consideraram que a principal dificuldade na implementação do CBA foi o grande envolvimento de recursos, nomeadamente de pessoas e de tempo. As restantes duas empresas evocaram como principal dificuldade encontrar os *cost driver* mais adequados a cada tipo de atividade. Nenhuma empresa considerou a fase da identificação das diversas atividades a principal dificuldade.

Tabela 17- Dificuldades na implementação do CBA

Dificuldades na Implementação do CBA	Frequências	Percentagens (%)
Dificuldade em identificar as atividades	0	0
Grande dispêndio de recursos	3	60
Dificuldade em encontrar os <i>cost driver</i>	2	40
Total	5	100

A penúltima questão aborda os benefícios que as empresas identificaram com a adoção do CBA. As categorias de resposta e os resultados obtidos para esta questão são apresentados na Tabela 18. Nesta questão cada respondente poderia optar por mais que uma categoria.

Todas as empresas que utilizam o CBA de alguma forma consideraram que a sua utilização afetou positivamente a empresa. Os benefícios mais mencionados foram: melhor controlo e uma melhor compreensão das causas dos custos (71%) e melhor gestão dos recursos (29%). Nenhuma empresa citou como benefícios a melhoria da performance financeira e o aumento da comunicação. Innes e Mitchell (1995) afirmam que uma das aplicações mais populares e bem-sucedidas do CBA é a redução dos custos, e tal como neste estudo, o principal benefício reconhecido pelas sociedades está associado ao controlo dos custos.

Tabela 18- Benefícios da utilização do CBA

Benefícios da utilização do CBA	Frequências	Percentagens (%)
Não beneficiou a empresa	0	0
Melhoria da performance financeira	0	0
Melhor controlo e compreensão das causas dos custos	5	71
Melhor gestão dos recursos	2	29
Aumento da comunicação interna e externa	0	0
Total	7	100

Questão de estudo E – A utilização do CBA está associada à utilização da GBA?

Relativamente à utilização da GBA (Tabela 19), das cinco empresas que utilizam o CBA como método de valoração dos produtos, apenas duas utilizam simultaneamente a abordagem por atividades aplicada à gestão (40%). Este resultado não é convergente com o estudo de Innes e Mitchel (1995), o qual reporta que dois terços dos utilizadores utilizam a GBA para a medição e melhoramento do desempenho das atividades. Neste estudo o resultado é o oposto, pois aproximadamente dois terços dos utilizadores não adotaram a GBA.

Tabela 19- Utilização da GBA

Utilização da GBA	Frequências	Percentagens (%)
Não	3	60
Sim	2	40
Total	5	100

3.5 Avaliação do desempenho

3.5.1 Medidas de avaliação

Questão de estudo F – Quais os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelas empresas cotadas na bolsa portuguesa?

Para iniciar a análise dos sistemas de avaliação de desempenho foi construída uma variável intitulada “medidas de avaliação”. Esta variável reflete o tipo de indicadores utilizados para a avaliação do desempenho e também a sua não existência.

Das dezasseis empresas analisadas 88% (n=14) realizam a avaliação do desempenho com base em medidas financeiras e medidas não financeiras (Tabela 20). Este resultado está de acordo com a literatura. Segundo Kaplan (1994) as empresas devem utilizar um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros. Das restantes empresas (12%), metade utiliza exclusivamente medidas financeiras e as restantes não fazem avaliação do desempenho.

Tabela 20- Avaliação do desempenho

Avaliação do Desempenho	Frequências	Percentagens (%)
Não fazem	1	6
Medidas financeiras	1	6
Medidas financeiras e medidas não financeiras	14	88
Total	16	100

É interessante destacar que no atual ambiente empresarial, ainda existem sociedades cotadas em Portugal a reportarem que não fazem avaliação de desempenho. Conjugando esta variável com algumas características das empresas, observa-se que a empresa que não faz avaliação de desempenho e a empresa que utiliza apenas medidas financeiras são empresas com características idênticas: são do setor terciário, sediadas na região LVT, classificadas como de pequena dimensão e não integram o índice PSI 20.

3.5.2 BSC e *Tableau de Bord*

Os sistemas de avaliação de desempenho abordados no inquérito foram o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*, o que permite analisar a taxa de utilização de cada uma das abordagens. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 21, e a sua análise indica que a taxa de utilização do BSC é de 25% (n=4). No entanto, todas as empresas respondentes afirmaram que conhecem o BSC como método de avaliação de

desempenho. A abordagem francesa, *Tableau de Bord*, tem a mesma taxa de utilização que o BSC, ou seja, é utilizado igualmente por 25% das empresas.

Tabela 21- Sistema de avaliação de desempenho

Sistema de avaliação de desempenho	Frequências	Percentagens (%)
BSC	4	25
TB	4	25
Outro	7	44
Não fazem	1	6
Total	16	100

Tal como anteriormente, com o objetivo de compreender as características das empresas que utilizam o BSC, criou-se uma nova variável que diferencia as empresas que utilizam das que não utilizam.

Ao conjugar as diversas características das empresas com a variável anterior, a sua análise permitiu observar que:

- Das quatro empresas que utilizam o BSC duas são do setor secundário, e duas são do setor terciário;
- O número médio de trabalhadores, das empresas que utilizam o BSC, é de 2.857;
- As quatro empresas são sediadas com a mesma distribuição pela região Norte e LVT;
- O número médio de anos na bolsa, das quatro empresas, é de dezassete anos. Este grupo de empresas é composto pela empresa com maior experiência e por uma das empresas com menor experiência na bolsa;
- Apenas uma empresa que utiliza o BSC é integrante do índice PSI 20, apesar de uma das empresas já ter integrado este índice anteriormente; e
- O capital próprio médio das empresas que utilizam o BSC é de 389.909 milhares de euros em 2010, e o resultado líquido médio é de 37.697 milhares de euros.

Questão de estudo G – Existe associação entre a utilização do BSC e a dimensão da empresa no mercado de capitais?

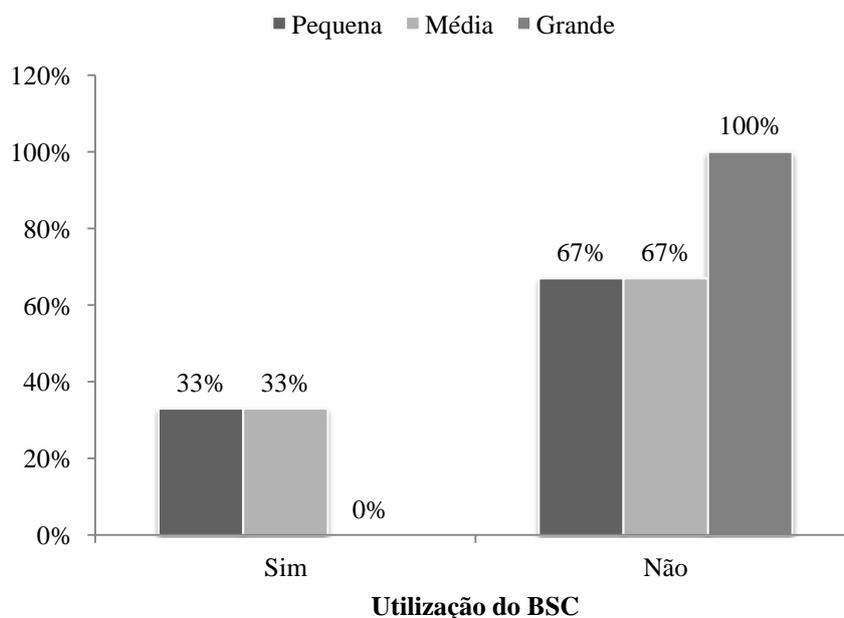
A associação entre as variáveis “utilização do BSC” e “grau de capitalização”, permitiu identificar a dimensão predominante das empresas que utilizam o BSC. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 22, observando-se que nenhuma empresa de grande dimensão afirmou utilizar o BSC como sistema de avaliação. O grupo das quatro empresas que utilizam o BSC é classificado de pequena e média capitalização bolsista.

Tabela 22- Utilização do BSC segundo o grau de capitalização

		Grau de capitalização			
		Pequena	Média	Grande	Total
Utilização do BSC	Sim	2	2	0	4
	Não	4	4	4	12
Total		6	6	4	16

Os resultados obtidos na Tabela 22 são ilustrados no Gráfico 9, e verifica-se uma semelhança nas várias categorias de resposta. Analisando o coeficiente de correlação, observa-se uma associação moderada ($V_{\text{crammer}}=0,333$), ou seja, não existe uma relação perfeita mas também não invalida a existência de relação entre as variáveis.

Gráfico 9- Utilização do BSC segundo o grau de capitalização



Questão de estudo H - Existe associação entre a utilização do BSC e o tipo de controlo do capital?

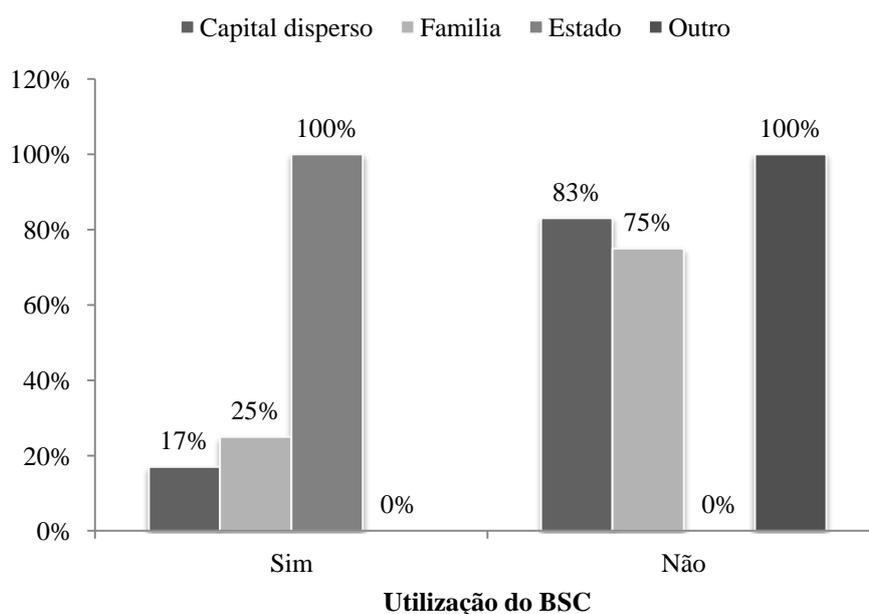
Relativamente ao cruzamento das variáveis “utilização do BSC” e o “tipo de controlo do capital”, pela Tabela 23 verificou-se que metade das empresas que utilizam o BSC é controlada pelo estado (n=2). É importante relembrar que a variável “tipo de controlo do capital” tem um caso de não resposta.

Tabela 23- Utilização do BSC segundo o tipo de controlo do capital

		Controlo do Capital				Total
		Capital Disperso	Família	Estado	Outro	
Utilização do BSC	Sim	1	1	2	0	4
	Não	5	4	0	2	11
Total		6	5	2	2	15

O Gráfico 10 ilustra os resultados obtidos na tabela anterior, e pela sua análise é possível observar uma diferença entre as empresas que utilizam o BSC daquelas que não utilizam. Analisando o coeficiente de correlação, conclui-se que existe uma associação forte ($V_{\text{crammer}}=0,666$), logo existe uma relação entre as variáveis.

Gráfico 10- Utilização do BSC segundo o tipo de controlo do capital



Questão de estudo D – Quais os fatores associados à utilização e à não utilização do BSC pelas empresas cotadas na bolsa portuguesa?

As próximas variáveis vão incidir na análise mais detalhada do *Balanced Scorecard* e seguem a estrutura da quarta parte do questionário.

Na Tabela 24 são apresentadas as causas para a não utilização do BSC. Das doze empresas que não o adotaram, 25% mencionaram a falta de interesse na utilização deste método e 25% mencionaram os elevados custos e as dificuldades associadas à sua implementação. A maioria, 50% das empresas, optaram pela categoria “outro”. As empresas respondentes que optaram pela categoria “outro” tinham a possibilidade de escrever a sua própria resposta. Algumas destas empresas consideraram que o BSC não é o mais eficiente como método de avaliação de desempenho, e outras utilizam uma estrutura com linha de orientação própria, adaptada à realidade das suas empresas.

Tabela 24- Causas para a não utilização do BSC

Causas para a não utilização do BSC	Frequências	Percentagens (%)
Não tem interesse na utilização do BSC	3	25
Devido aos custos de implementação	3	25
Outro	6	50
Total	12	100

Para compreender a evolução da taxa de utilização do BSC num futuro próximo foi construída a variável “possibilidade de implementação futura”, apresentada na Tabela 25. Os resultados dos inquéritos mostram que 8% das empresas já analisaram a possibilidade e num futuro próximo o sistema vai ser implementado (n=1), 25% está a ponderar a sua utilização (n=3), 50% já tinham ponderado e rejeitado a sua implementação (n=6) e 17% não consideraram sequer a possibilidade de implementação (n=2).

Cerca de metade das empresas que não utilizam o *Balanced Scorecard* já analisou a hipótese de adoção, mas devido aos elevados custos e às dificuldades associadas à implementação essa hipótese foi rejeitada (50% do total dos respondentes). Quanto às duas empresas que nem sequer consideraram a possibilidade de adotarem este método, correspondem às empresas que criaram o seu próprio sistema adaptado às suas necessidades.

Este estudo revela que a taxa de utilização atual é de 25% e possivelmente num espaço temporal de dois anos, poderá aumentar para 50%, considerando as empresas que vão implementar e aquelas que ainda estão a analisar essa hipótese. Estes resultados são congruentes com os relatados por Kald e Nisson (2000), que reportam que o BSC foi amplamente adotado e num prazo aproximadamente de dois anos passaria a ser utilizado por 61% das empresas analisadas.

Tabela 25- Possibilidade de implementação do BSC

Possibilidade de implementação	Frequências	Percentagens (%)
Vai ser implementado	1	8
Está em análise	3	25
Foi Rejeitado	6	50
Não consideraram	2	17
Total	12	100

As causas para a utilização do BSC apresentadas pelas quatro empresas que o utilizam encontram-se na Tabela 26. As categorias de resposta citadas como causa para a utilização do BSC foram: necessidade de um método de avaliação de desempenho mais adequado (25%) e alinhamento dos objetivos da empresa com os objetivos pessoais (75%).

Tabela 26- Causas para a utilização do BSC

Causas para a utilização do BSC	Frequências	Percentagens (%)
Necessidade de um método mais adequado	1	25
Alinhamento dos objetivos	3	75
Total	4	100

Relativamente aos benefícios da utilização do BSC, apresentados na Tabela 27, os mais citados pelas quatro empresas foram: sistemas de recompensa e de avaliação mais adequados (50%); alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos das empresas (50%). Logo, todas as empresas consideraram de alguma forma que a implementação do BSC beneficiou a empresa. Nenhuma das quatro empresas considerou que o BSC melhorou a sua performance financeira e a comunicação dentro da empresa.

Tabela 27- Benefícios da utilização do BSC

Benefícios da utilização do BSC	Frequências	Percentagens (%)
Não beneficiou a empresa	0	0
Melhoria da performance financeira	0	0
Sistemas de avaliação mais adequados	2	50
Alinhamento dos objetivos	2	50
Aumento da comunicação interna e externa	0	0
Total	4	100

Questão de estudo J – O BSC é utilizado como sistema de gestão estratégica?

Conforme a literatura, o BSC foi anunciado como sistema de avaliação de desempenho, mas rapidamente constataram que poderia igualmente ser utilizado como sistema de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 1993). Os resultados da Tabela 28 indicam que entre as empresas que utilizam o BSC como método de avaliação do desempenho apenas uma empresa (25%) não o utiliza como sistema de gestão estratégica.

Tabela 28- BSC como sistema de gestão estratégica

BSC como Sistema de Gestão Estratégica	Frequências	Percentagens (%)
Não	1	25
Sim	3	75
Total	4	100

3.6 CBA e BSC

Questão de estudo K - Existe associação entre a utilização do CBA e a utilização do BSC?

Finalizando, cruzaram-se as variáveis “utilização do CBA” com a “utilização do BSC” com o objetivo de compreender se o grupo de empresas que utiliza o CBA corresponde em parte ao grupo de empresas que utiliza o BSC, e mutuamente. A Tabela 29 indica que apenas duas empresas utilizam ambos os sistemas de contabilidade de gestão e que nove empresas não utilizam nenhum destes dois sistemas. Portanto, não parece existir

associação entre a utilização dos dois métodos, e analisando-se o coeficiente de correlação confirmou-se essa hipótese ($V_{\text{crammer}}=0,234$).

Tabela 29- Utilização do CBA segundo a utilização do BSC

		Utilização do BSC		
		Sim	Não	Total
Utilização do CBA	Sim	2	3	5
	Não	2	9	11
Total		4	12	16

4. CONCLUSÃO

O presente estudo tem como objetivo contribuir para o conhecimento das práticas de contabilidade de gestão em Portugal, através do desenvolvimento de um estudo empírico sobre a valoração de produtos e serviços, e a avaliação do desempenho nas empresas cotadas na bolsa portuguesa. Para atingir este objetivo foram definidos dois objetivos específicos: (1) Analisar se as empresas utilizam os métodos considerados mais adequados pela literatura revista para a valoração dos produtos e serviços; (2) Analisar se as empresas utilizam os métodos considerados mais adequados pela literatura revista para a avaliação do desempenho. Foram formuladas onze questões de estudo, com base na revisão de literatura, com a finalidade de atingir os objetivos definidos.

Relativamente ao primeiro objetivo, os resultados obtidos permitem concluir que a maioria das empresas reparte os custos indiretos pelos diversos objetos de custo, sendo as múltiplas bases de imputação e o CBA os métodos de valoração mais utilizados. Mas no entanto, a maioria das empresas não utiliza o CBA, isto é, a maioria não utiliza o método considerado mais adequado pela teoria para a valoração dos produtos e serviços. As principais causas apontadas, por estas empresas, para a não utilização do CBA foram: falta de adequação deste método ao tipo de empresas inquiridas; e falta de interesse na utilização do CBA.

Quanto à possibilidade de implementação futura do CBA, grande parte das empresas que não o utilizam já analisaram a possibilidade, mas devido aos elevados custos

associados ao processo de implementação, foi rejeitada. No entanto é previsível que a taxa de utilização desta abordagem aumente num curto espaço temporal, pois existe empresas que pretendem adotar este método e empresas que ainda estão a analisar essa possibilidade.

As empresas que utilizam o CBA reconhecem que este é o método mais adequado para uma imputação de custos precisa, uma vez que o principal motivo apresentado foi a necessidade de uma imputação dos custos indiretos adequada. As empresas analisadas consideram ainda que as principais dificuldades na implementação do CBA foram: o grande envolvimento de recursos, nomeadamente de pessoas e de tempo; e encontrar os *cost driver* mais adequados a cada tipo de atividade, o que está de acordo com a teoria revista.

Relativamente aos benefícios associados à utilização do CBA, todas as empresas consideraram que de alguma forma a sua adoção beneficiou a empresa, mas os mais mencionados foram: melhor controlo; melhor compreensão das causas dos custos; e melhor gestão dos recursos. A maioria das empresas que utiliza o CBA relatou que não utiliza simultaneamente a GBA.

Os dados recolhidos indicam a existência de uma associação entre a utilização do CBA e o tipo de controlo de capital, pois as empresas controladas pelo Estado e por famílias utilizam proporcionalmente mais o CBA do que as empresas com capital disperso.

Relativamente ao segundo objetivo, os resultados obtidos permitem concluir que a maioria das empresas realiza a avaliação do desempenho com base em medidas financeiras e não financeiras. O BSC é amplamente conhecido junto das empresas em análise, mas não é o método de avaliação de desempenho mais utilizado, nem mesmo o *Tableau de Bord*. Uma parte das empresas considera que o BSC não é o método de avaliação de desempenho mais eficiente e optam por utilizar uma estrutura com linha de orientação própria, adaptada à realidade das suas empresas. Grande parte das empresas já tinham analisado a possibilidade de implementar o BSC, mas devido aos elevados custos e às dificuldades associadas à implementação essa hipótese foi rejeitada. Contudo, os resultados obtidos sugerem que a taxa de utilização do BSC aumente num curto espaço de tempo, considerando as empresas que vão implementar e aquelas que, de momento, ainda estão a ponderar essa hipótese.

Relativamente às causas que levaram as empresas a utilizar o BSC, os resultados demonstram que a razão mais relevante reportada pelas empresas foi o alinhamento dos objetivos da empresa com os objetivos pessoais. Após a implementação, as empresas que utilizam o BSC, reconhecem que beneficiou de alguma forma a empresa, sendo os mais mencionados os seguintes: sistemas de recompensa e de avaliação mais adequados; e alinhamento dos objetivos da empresa com os objetivos pessoais.

A maioria das empresas que utiliza o BSC como sistema de avaliação de desempenho, também o utiliza como sistema de gestão estratégica

Os dados recolhidos indicam a existência de uma associação entre a utilização do BSC e o tipo de controlo de capital, e com a dimensão da empresa no mercado de capitais. Os resultados sugerem que a utilização do BSC depende do tipo de controlo do capital, bem como da dimensão da empresa, uma vez que as empresas controladas pelo Estado utilizam proporcionalmente mais o BSC do que as empresas com capital disperso, controladas por famílias, ou por outro tipo de controlo de capital; e as empresas de pequena e média capitalização bolsista utilizam proporcionalmente mais o BSC do que as empresas de grande capitalização bolsista.

Contudo é importante realçar, que a maioria das empresas não utiliza nem o CBA como método de valoração de produtos, nem o BSC como o método de avaliação de desempenho, apesar das taxas serem comparáveis com outros estudos revistos.

Relativamente às limitações do presente estudo, identifica-se uma na forma como foi formulada o questionário, pois as empresas que não utilizavam o CBA não tinham possibilidade de responder à questão “8- Utilizam a Gestão Baseada nas Atividades (GBA)?”, que se encontra na terceira parte do questionário. Esta limitação não permitiu analisar se as empresas que não utilizam o CBA utilizam a gestão baseada nas atividades. Outra limitação encontrada foi a impossibilidade de utilizar testes de hipóteses para a análise da associação entre duas variáveis, uma vez que as condições de aplicação não eram verificadas devido ao número reduzido de casos da amostra.

Este estudo contribui para o melhor conhecimento das práticas de contabilidade de gestão em Portugal, particularmente sobre as práticas do CBA e do BSC, pois os seus resultados permitiram concluir que o CBA e o BSC são conhecidos pelas empresas cotadas na bolsa, e que as taxas de utilização apresentadas para ambos os métodos são taxas comparáveis com estudos revistos efetuados noutros países.

Como sugestões para futuras investigações, sugere-se a realização deste mesmo estudo daqui a alguns anos para analisar a evolução destas práticas nas empresas, e verificar se de acordo com o concluído, as taxas de utilização de ambos os métodos aumentarão. Outra sugestão, seria realizar o mesmo estudo em empresas cotadas de outros países, como em Espanha, e comparar com os resultados deste estudo. Seria interessante, ainda estudar com maior detalhe as razões que as empresas apresentam para a não utilização do CBA e do BSC.

5. BIBLIOGRAFIA

AMORIM, Deise Menezes (2011), *Balanced Scorecard no Brasil: estudo empírico nas “150 melhores empresas para você trabalhar”*, Tese de Mestrado – ISCTE-IUL;

ATKINSON, Anthony A.; Balakrishnan, Ramji, *et al.* (1997), *New Directions in Management Accounting Research*, *Journal of Management Accounting Research*; 9, pp 79- 108;

BANKER, Rajiv D.; Chang, Hsihui e Pizzini, Mina J. (2004), *The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy*, *The Accounting Review*, 79(1), pp 1-23;

BOURGUIGNON, Annick; Malleret, Véronique e Norreklit, Hanne (2004), *The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension*, *Management Accounting Research*, 15, pp 107-134;

BRYAM, Alan e CRAMER, Duncan (2003), *Análise de dados em Ciências Sociais, Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS para Windows*, Celta Editora;

BUDDE, Jorg (2007), *Performance Measure Congruity and the Balanced Scorecard*, *Journal of Accounting Research*, 45 (3), pp 515-539;

BUTLER, Janet B.; Henderson, Sandra Cherie e Raiborn, Cecily (2011), *Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting*, *Management Accounting Quarterly*, 12(2), pp 1-10;

CAVALLUZZO, Ken S., e ITTNER, Christopher D. (2004) *Implementing performance measurement innovations: evidence from government*, *Accounting, Organizations and Society*, 29, pp 243–267;

CHEFFI, Walid; Rao, Ananth e Beldi, Adel (2010), *Designing a Performance Measurement System: Accountants and Managers Diverge*, *Management Accounting Quarterly*, 11(3);

CHENHALL, Robert H. e Langfield-Smith, Kim (1998), *Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study*, *Management Accounting Research*, 9, pp 1-19;

- COKINS, Gary, Sorinel C. e Cristian-Marian B. (2011), Decisions Based on Synthesis Documents Information of the ABC (Activity-Based Costing) Method, *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 1(1), pp 112-132;
- COOPER, Robin (1987a); Does Your Company Need a New Cost System? , *Journal of Cost Management*, pp 45-49;
- COOPER, Robin (1987b); The Two-Stage Procedure in Cost Accounting: Part One, *Journal of Cost Management*, pp 43-51;
- COOPER, Robin (1988); The rise of Activity-Based Costing- Part One: What in an ABC system? *Journal of Cost Management*, pp 45-54;
- COOPER, Robin (1989); The rise of Activity-Based Costing – Part Three: How many cost drivers do you need, and how do you select them?, *Journal of Cost Management*, pp 34-46;
- COOPER, Robin (1990); Implementing an Activity- Based Cost System, *Journal of Cost Management*, pp 33-42;
- COOPER, Robin, e KAPLAN, Robert S. (1988), How Cost Accounting Distorts Product Costs, *Management Accounting*;
- COOPER, Robin e KAPLAN, Robert S. (1990); Measure Costs Right: Make the Right Decision; *Harvard Business Review*, pp 96-103;
- COOPER, Robin e KAPLAN, Robert S. (1991a), Profit Priorities from Activity-Based Costing, *Harvard Business Review*, pp 130-135;
- COOPER, Robin e KAPLAN, Robert S. (1991b), *The design of cost management systems*, Prentice Hall, International Editions;
- COOPER, Robin; Kaplan, Robert S.; Maisel, Lawrence S.; Morrissey, Eileen e Oehm, Ronald M. (1992), From ABC to ABM, *Strategic Finance*;
- COTTON, Bill; JACKMAN, Susan (2002), Activity based costing: not a easy ABC, *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, pp 35-37;
- CURADO, Carla e MANICA, José (2010), Management control systems in Madeira Island largest firms: Evidence on the Balanced Scorecard usage, *Journal of Business Economics and Management*, 11 (4), pp 652-670;
- DEARMAN, David T. e SHIELDS, Michael D. (2001); Cost Knowledge and Cost-Based Judgment Performance, *Journal of Management Accounting Research*, 13, pp 1-18;
- EPSTEIN, Marc e MANZONI, J. F. (1998), Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards, *European Management Journal*, 16(2), pp 190-203;
- GEUSER, Fabien; Mooraj, Stella e Oyon, Daniel (2009), Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance, *European Accounting Review*, 18(1), pp 93-122;

- HOOZÉE, Sophie e BRUGGEMAN, Werner (2010), Identifying operational improvements during the design process of a time-driven ABC system: The role of collective worker participation and leadership style, *Management Accounting Research*, 21, pp 185-198;
- INNES, John e MITCHELL, Falconer (1995), A survey of activity-based costing in the U.K.'s largest companies, *Management Accounting Research*, 6, pp 137- 153;
- INNES, John; Mitchell, Falconer e Sinclair, Donald (2000), Activity-based costing in the U.K.'s largest companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results, *Management Accounting Research*, 11, pp 349-362;
- INNES, John e MITCHELL, Falconer (2002), *Custeio Baseado em Atividades - Um guia Prático*, Monitor;
- ITTNER, Christopher D.; Larcker, David F. e Meyer, Marshall W. (2003a), Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced Scorecard, *The Accounting Review*, 78 (3), pp725-758;
- ITTNER, Christopher D.; Larcker, David F. e Randall, Taylor (2003b), Innovations Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms, *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp 715–741;
- JOHNSON, H. Thomas (1988), Activity-Based Information: A Blueprint for World-Class Man, *Management Accounting*, pp 23-30;
- JONES, T. Colwyn e Dugdale, David (2002), The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity, *Accounting, Organizations and Society*, 27, pp 121-163;
- JUHMANI, O. (2007), Usage, motives and usefulness of the Balanced Scorecard: Evidence from Bahrain, *International Journal of Business Research*, VII, pp 106-117;
- KALD, Magnus e NILSSON, Fredrik (2000), Performance measurement at Nordic companies, *European. Management Journal*, 18(1), pp 113–127;
- KALLUNKI, Juha-Pekka e SILVOLA, Hanna (2008), The effect of organizational life cycle stage on the use of activity-based costing, *Management Accounting Research*, 19, pp 62-79;
- KAPLAN, Robert S. (1984); Yesterday's Accounting Undermines Production, *Harvard Business Review*;
- KAPLAN, Robert S. (1992), In Defense of Activity-Based Cost Management, *Management Accounting*, 74, pp 58-63;
- KAPLAN, Robert S. (1994), Devising Balanced Scorecard matched to business strategy, *Planning Review*, 22(5), pp 15;
- KAPLAN, Robert S. (2006), The Competitive Advantage of Management Accounting, *Journal of Management Accounting Research*, 18, pp 127-135;
- KAPLAN, Robert S. (2010), Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, *Harvard Business School*;

- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1992), The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70(1), pp 71;
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1993), Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, 71(5), pp 134;
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1996a), Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review*, 39(1), pp 53;
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1996b), Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, 74(1), pp 75;
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1997), The balanced scorecard: translating strategy into action, Boston, *Training & Development*, 51(1), pp.50;
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (2001), Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic Management: Part I, *Accounting Horizons*, 15(1), pp 87;
- KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin (1998), Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance, *Harvard Business School Press*;
- KAPLAN, Robert S. e ANDERSON, Steven R. (2003), Time-Driven Activity-Based Costing, *Harvard Business Review*;
- KAPLAN, Robert S. e ANDERSON, Steven R. (2007), The innovation of time-driven activity-based costing, *Cost Management*; 21, pp 5-15;
- LEBAS, Michel (1994), Managerial accounting in France: Overview of past tradition and current practice, *The European Accounting Review*, 3, pp 471-487;
- MISHRA, Birendra e VAYSMAN, Igor, (2000); Cost-System Choice and Incentives - Traditional vs. Activity-Based costing, *Journal of Accounting Research*, 39, pp 619-641;
- NEUMANN, Bruce R. e Cauvin, Eric (2007), French cost accounting methods: ABC and other structural similarities, *Cost Management*, 21, pp 35-41;
- NORREKLIT, Hanne (2000), The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, 18(1), pp 65-88;
- NYSE EURONEXT, Lista das cotações das ações: Lisboa - Index PSI Geral, http://www.euronext.com/trader/priceslists/priceslists-1800-PT.html?lan=PT&cha=1800&filter=1&mep=8628&belongsToList=index_PTING1000005*XLIS*ISIN;
- NYSE EURONEXT, PSI Executive Presentation (2011) – “Top 10 largest companies”, <http://www.euronext.com/fic/000/048/501/485015.pdf>;
- NYSE EURONEXT, Primeira Edição dos *NYSE Euronext Lisbon Awards*, Bolsa Portuguesa distingue desempenhos de 2011 no mercado de capitais, <http://www.euronext.com/fic/000/069/015/690153.pdf>;
- PIERCE, Bernard (2004); Activity Based Costing - The Irish Experience: True Innovation or Passing Fad; *Accountancy Ireland*, 36, pp 28-31;

RIGBY, Darrel (2001), Management Tools and Techniques: A Survey, *California Management Review*, 43(2), pp 139-160;

SCHOOTE, Martijn (2011), The relationship between product diversity, usage of advanced manufacturing technologies and activity-based costing adoption, *The British Accounting Review*, 43, pp 120-134;

SPECKBACHER, G.; Bischof, Juergen e Pfeiffer, Tomas (2003), A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries, *Management Accounting Research*, 14, pp 361–387;

STRATTON, William O.; Deroches, Denis; Lawson, Raef A. e Hatch, Toby (2009), Activity-Based Costing: Is It Still Relevant? , *Management Accounting Quarterly*, 10(3), pp 31-40;

TOMÁS, Alexandre, Major, Maria João e Pinto, José Castro (2008), Activity-Based Costing and Management (ABC/M) nas 500 Maiores Empresas em Portugal, *Contabilidade e Gestão*;

TRAWICKI, Donald J. (1987), SMA 4G: Accounting for Indirect Production Costs, *Management Accounting*, pp 43- 49;

TURNEY, Peter B.B. (1992), Activity-Based Management, *Management Accounting*, pp 20-25.

6. ANEXOS

Anexo 1- Lista de empresas componentes do Universo

- 1 Altri, SGPS, SA
- 2 Banco BPI, SA
- 3 Banco Comercial Português, SA
- 4 Banco Espírito Santo, SA
- 5 Banif, SGPS, SA
- 6 Brisa – Auto Estradas de Portugal, SA
- 7 Cimpor – Cimentos de Portugal, SGPS, SA
- 8 Cofina, SGPS, SA
- 9 Compta – Equipamentos e Serviços de Informática, SA
- 10 Corticeira Amorim, SGPS, SA
- 11 EDP – Energias de Portugal, SA
- 12 Estoril Sol, SGPS, SA
- 13 F.Ramada - Investimentos, SGPS, SA
- 14 Fisipe – Fibras Sintéticas de Portugal, SA
- 15 Futebol Clube do Porto, Futebol - SAD
- 16 Galp Energia, SGPS, SA
- 17 GLINTT – Global Intelligent Technologies, SGPS, SA
- 18 Grupo Média Capital, SGPS, SA
- 19 Grupo Soares da Costa, SGPS, SA
- 20 Ibersol, SGPS, SA
- 21 Imobiliária Construtora Grão Pára, SA
- 22 Impresa, SGPS, SA
- 23 Inapa – Investimentos, Participações e Gestão, SA
- 24 Jerónimo Martins, SGPS, SA
- 25 Lisgráfica – Impressão e Artes Gráficas, SA
- 26 Martifer, SGPS, SA

- 27 Mota-Engil, SGPS, SA
- 28 Novabase, SGPS, SA
- 29 Portucel – Empresa Produtora de Pasta e Papel, SA
- 30 Portugal Telecom, SGPS, SA
- 31 Reditus, SGPS, SA
- 32 REN – Redes Energéticas Nacionais, SGPS, SA
- 33 SAG GEST- Soluções Automóvel Globais, SGPS, SA
- 34 Semapa – Sociedade Investimento e de Gestão, SGPS, SA
- 35 Sociedade Comercial Orey Antunes, SA
- 36 Sonae, SGPS, SA
- 37 Sonae Capital, SGPS, SA
- 38 Sonae Indústria, SGPS, SA
- 39 SONAECOM, SGPS, SA
- 40 Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD
- 41 Sporting – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD
- 42 Sumol + Compal, SA
- 43 Teixeira Duarte, SA
- 44 Toyota Caetano Portugal, SA
- 45 VAA – Vista Alegre Atlantis, SGPS, SA
- 46 Zon Multimédia – Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, SA

Fonte: Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e NYSE *Euronext Lisbon*

Setembro de 2011

Anexo 2 – Inquérito

Agradecemos a vossa colaboração neste estudo. O preenchimento deste inquérito tem uma duração aproximadamente de 5 a 10 minutos. Realçamos que todos os dados recolhidos são confidências e como tal, nenhuma informação será divulgada, apenas será utilizada para a análise do estudo.

O questionário é apresentado por um conjunto de questões subdivididas em quatro partes, no qual apenas duas delas direcionadas para a análise do objetivo do estudo - **Parte III e Parte IV.**

I Parte - Dados do respondente:

1. Sexo:

Feminino

Masculino

2. Idade:

Até 30 anos;

De 31 aos 40 anos;

De 41 aos 50 anos;

De 51 aos 60 anos;

Mais de 61 anos.

3. Indique qual é a sua formação académica: _____

4. Qual é o cargo que ocupa de momento na empresa: _____

II Parte - Dados da empresa:

1. Nome da empresa: _____

2. Indique o tipo de atividade da empresa:

- Indústria
- Serviços
- Serviços Financeiros
- Tecnologias de Informação
- Recursos – Água, Eletricidade e Gás
- Bens de Consumo
- Outro

3. Qual é o tipo de controlo do capital da empresa?

- Capital Disperso
- Família
- Estado
- Outro

4. Indique o número de trabalhadores da empresa: _____

III Parte - Valoração de Produtos / Serviços:

1. A empresa utiliza algum método para imputação dos custos indiretos?

- Sim, repartimos os custos indiretos pelos diversos produtos /serviços.
- Não, não repartimos os custos indiretos pelos diversos produtos /serviços.

2. Que método de valoração de produtos a empresa utiliza?

- Uma base de imputação
- Múltiplas bases de imputação
- Método das secções
- Custeio Baseado nas Atividades – CBA
- Nenhum

Caso a empresa **não utilize** o CBA responda somente às questões **nº 3 e 4**, se caso a sua empresa **utiliza** o CBA responda as questões **nº 5, 6, 7 e 8**.

3. Qual (is) a (s) razão (ões) para a não utilização do CBA?

- Não conhece o CBA
- Não tem interesse na utilização do CBA
- Estão satisfeitos com o atual método utilizado
- Devido aos elevados custos associados á implementação deste método
- Outro

4. A empresa já ponderou a implementação deste método de imputação de custos?

- A possibilidade já foi analisada e num futuro próximo irá ser implementado
- Está em análise a possibilidade da implementação
- Esta possibilidade já foi ponderada, mas devido aos custos associados e ás dificuldades de implementação foi rejeitada
- Não conhece o CBA.

5. Qual (is) a (s) razão (ões) para a implementação do CBA?

- Necessidade de uma imputação dos custos indiretos adequada
- Necessidade de informação relevante e precisa sobre os custos reais de cada produto, serviço ou cliente

6. Indique as principais dificuldades na Implementação do CBA?

- Dificuldade em identificar as diversas atividades
- Grande dispêndio de recursos, nomeadamente de pessoas e tempo

() Dificuldade em encontrar os *cost drivers* mais adequados de cada atividade

7. A implementação do CBA beneficiou a empresa? Se sim, indique de que forma?

() Não beneficiou a empresa

() Melhoria da performance financeira,

() Melhor controlo dos custos e uma melhor compreensão das causas dos custos,

() Melhor gestão dos recursos,

() Aumento da comunicação interna e externa.

8. Utilizam Gestão Baseada nas Atividades - GBA?

() Não

() Sim

() Não conhece o GBA

IV Parte – Avaliação do Desempenho

1. Realizam a Avaliação do desempenho com base em medidas financeiras?

() Sim

() Não

2. Utilizam também medidas não financeiras para a avaliação do desempenho?

() Sim

() Não

3. Utilizam o *Tableau de Bord* como método de avaliação do desempenho?

Sim

Não

4. Conhecem o Balanced Scocard, como método de avaliação de desempenho?

Sim

Não

5. Utilizam o BSC como método de avaliação do desempenho?

Sim

Não

Caso a empresa **não utilize** o BSC responda somente às questões **nº 6 e 7**, se caso a sua empresa **utiliza** o BSC responda as questões **nº 8, 9e 10**.

6. Qual (is) a (s) razão (ões) para a não utilização do BSC?

Não conhece o BSC

Não tem interesse na utilização do BSC

Devido aos elevados custos e dificuldades associados a implementação

Outro

7. A empresa já ponderou a implementação do BSC?

A possibilidade já foi analisada e num futuro próximo irá ser implementado

- Está em análise a possibilidade de implementação
- Esta possibilidade já foi ponderada, mas devido aos custos associados e às dificuldades de implementação foi rejeitada
- Não conhece o BSC

8. Qual (is) a(s) razão (ões) para a implementação do BSC?

- Necessidade de um método de avaliação de desempenho mais adequado
- Alinhamento dos objetivos da empresa com os objetivos pessoais

9. A implementação do BSC beneficiou a empresa? Se sim, indique de que forma?

- Não beneficiou a empresa
- Melhoria da performance financeira
- Sistemas de recompensa e de avaliação mais adequados
- Alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos da empresa
- Aumento da comunicação interna e externa

10. Utilizam o BSC também como sistema de gestão estratégica da empresa?

- Sim
- Não

Muito obrigada pela atenção e pela disponibilidade para responder ao questionário.

Anexo 3 – Carta de apresentação



Boa tarde,

Sou a Marlene Oliveira Arsénio, aluna do 2º ano do Mestrado de Continuidade em Contabilidade.

Encontro-me a realizar a dissertação na área da contabilidade de gestão. A minha tese tem como tema “O papel da Contabilidade de Gestão nas Empresas Integradas no PSI Geral”, e o objetivo deste estudo é compreender o grau de conhecimento e utilização de dois dos sistemas avançados de contabilidade de gestão junto destas entidades.

Deste modo, para a realização deste estudo é fundamental a vossa participação, só assim a sua concretização será bem-sucedida.

O preenchimento do questionário tem uma duração aproximadamente de 5 a 10 minutos, sendo composto por um conjunto de questões muito simples de responder e pouco profundas acerca da empresa. Pode ser respondido pela hiperligação abaixo ou pelo documento Word em anexo.

<https://docs.google.com/a/iscte-iul.pt/spreadsheet/viewform?formkey=dEdXTzQtV1dkM0dQZFg5Zm9ObGt3ZFE6MQ>

(no caso de ter dificuldade em responder ou em aceder a esta hiperligação, o questionário encontra-se em Word)

Este questionário é voluntário e é assegurada a confidencialidade de toda a informação fornecida, de modo a que nenhum dado individual seja publicado.

Não tive possibilidade de ter acesso a um contacto mais específico do departamento de contabilidade ou financeiro, assim gostaria que reencaminhassem esta mensagem eletrónica para um departamento desta área. Caso não seja possível gostaria então que me enviassem um contacto geral do departamento de contabilidade para posteriormente o contactar.

Desde já, agradecemos a vossa atenção e relembramos a importância da vossa colaboração na realização deste projeto.

Orientada:

Marlene Oliveira Arsénio

Orientadora:

Profª. Doutora Maria João Machado