

CONTABILIDADE DE GESTÃO EM CABO VERDE: ESTUDO EMPÍRICO EM EMPRESAS INDUSTRIAIS

Iris Barros Dias da Fonseca

Mestre em Contabilidade. Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

Maria João Cardoso Vieira Machado

Professora Auxiliar do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Investigadora da UNIDE-IUL

RESUMO:

Este estudo visa contribuir para o conhecimento sobre as práticas de contabilidade de gestão utilizadas pelas empresas industriais cabo-verdianas, nomeadamente: analisar o grau de utilização do Activity Based Costing e identificar os fatores associados à decisão sobre a sua utilização; analisar o grau de utilização do Balanced Scorecard e identificar os fatores associados à decisão sobre a sua utilização; analisar possíveis associações entre variáveis contingenciais, como a dimensão da empresa e o destino da sua produção, e os métodos utilizados. Para a sua realização foram enviados questionários *online* a 80 empresas industriais situadas na cidade da Praia e na ilha de São Vicente, obtendo-se 25 respostas. Os dados recolhidos permitem concluir que: a taxa de utilização do Activity Based Costing é muito baixa, sendo apontada com principal causa a satisfação com o método de valoração de produtos utilizado; nenhuma das empresas utiliza o Balanced Scorecard sendo apontada como principal causa a falta de conhecimentos sobre o método; ao contrário do reportado pelos estudos revistos, não foi encontrada associação entre as variáveis contingenciais analisadas e o tipo de métodos utilizados.

PALAVRAS-CHAVE: Valoração de produtos. Avaliação de desempenho. Variáveis contingenciais.

ABSTRACT

This study aims to produce information about the management accounting practices in cape-verdean industrial enterprises, specifically the products valuation methods and performance evaluation methods used by them. As specific goals, it intends to know the level of knowledge and use of Activity-Based Costing and Balanced Scorecard, as well as knowing if the dimension of the companies and their production destination influence the choice of the method used. For the achievement of the study, questionnaires were sent via email to 80 companies located in Praia city and São Vicente island, with 25 responses received. The results showed that most companies allocate their indirect costs to products, and most companies combine financial measures and non-financial measures in their performance evaluation. However, it was found that only a residual portion of the companies uses ABC as a method of products valuation, and none of the companies uses the Balanced Scorecard as a method of performance evaluation. It was also concluded that neither firm size or the production destination influence the choice of the systems used.

KEY WORDS: Products valuation. Performance evaluation. Contingent variables.

1. INTRODUÇÃO

Continua a ser uma preocupação dos investigadores estudar se as empresas utilizam os métodos de contabilidade de gestão considerados pela teoria como mais adequados, (Hoozée e Bruggeman, 2010; Nassar *et al.*, 2011; Pike *et al.*, 2011; Stout e Propri, 2011; Schoute, 2011; Butler *et al.*, 2011; Cardinaels e Veen-Dirks, 2010; Cokins, 2010; Kraus e Lind, 2010; Neumann *et al.*, 2010; Northcott e Smith, 2011; Sundin *et al.*, 2010; Tayler, 2010; Vila *et al.*, 2010). Existe uma escassez de conhecimentos sobre as práticas de contabilidade de gestão utilizadas em Cabo Verde, o que justifica a realização de estudos que contribuam para o conhecimento sobre a situação da contabilidade de gestão nesse país.

Este estudo visa contribuir para o conhecimento sobre as práticas de contabilidade de gestão utilizadas pelas empresas industriais cabo-verdianas, mais concretamente sobre os métodos de valoração de produtos e de avaliação de desempenho utilizados. Como objetivos específicos podem apresentar-se os seguintes: analisar o grau de utilização do Activity Based Costing e identificar os fatores associados à decisão sobre a sua utilização; analisar o grau de utilização do Balanced Scorecard e identificar os fatores associados à decisão sobre a sua utilização; analisar possíveis associações entre variáveis contingenciais, como a dimensão da empresa e o destino da sua produção, e os métodos utilizados.

A realização do estudo baseou-se no paradigma de investigação positivista. Os dados obtidos foram recolhidos por meio de um inquérito direcionado às empresas industriais da cidade da Praia e da ilha de São Vicente. O inquérito foi realizado através do envio de questionários em formato digital a 80 empresas, via correio eletrónico. Obtiveram-se 25 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 31%.

Este artigo encontra-se organizado em mais quatro secções: a revisão de literatura sobre os temas inerentes aos objetivos específicos deste estudo; a secção da metodologia de suporte ao estudo e respetiva recolha de dados; a secção do estudo empírico, na qual se analisam e discutem os dados; a última secção apresenta as principais conclusões do estudo, assim como os seus principais contributos, limitações e sugestões para futura investigação.

Como principais conclusões deste estudo podem ser apresentadas as seguintes: a taxa de utilização do Activity Based Costing é muito baixa, sendo apontada com principal causa a satisfação com o método de valoração de produtos utilizado; nenhuma das empresas utiliza o Balanced Scorecard sendo apontada como principal causa a falta de conhecimentos sobre o método; ao contrário do reportado pelos estudos revistos, não foi encontrada associação entre as variáveis contingenciais analisadas e o tipo de métodos utilizados.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Enquadramento

A revisão de literatura realizada encontra-se estruturada em três partes, correspondendo aos três principais temas inerentes aos objetivos deste estudo: os métodos de valoração dos produtos, os métodos de avaliação do desempenho e as variáveis contingenciais já estabilizadas na revisão de literatura relativamente aos métodos de contabilidade de gestão utilizados pelas empresas.

2.2. Métodos de Valoração de Produtos

Para que os gestores possam tomar decisões sensatas sobre os produtos que comercializam, é fundamental que tenham conhecimento sobre o custo desses produtos. Decisões sobre o *design* dos produtos, introdução de novos produtos e o esforço desenvolvido para levar ao mercado um

determinado produto, ou linha de produtos, são influenciadas pelo valor previsto do seu custo e sua rentabilidade. Uma informação distorcida sobre os custos pode levar uma empresa a seguir uma estratégia inapropriada e não lucrativa (Cooper e Kaplan, 1988a).

Os referidos custos são considerados custos diretos dos produtos quando têm uma relação direta com os produtos (Cooper, 1990). Por outro lado estes custos podem estar relacionados com as demais atividades desenvolvidas, sendo chamados de custos indiretos (Cooper e Kaplan, 1988b). Os custos diretos podem ser associados com facilidade a um objeto de custeio, enquanto os custos indiretos podem estar relacionados simultaneamente com vários objetos de custeio (Cooper, 1990). Os custos indiretos, depois de reconhecidos, terão que ser repartidos pelos demais objetos de custeio através de um método escolhido pela empresa (Machado, 2009). A repartição dos custos indiretos pelos produtos é feita visando que cada produto contenha uma parcela adequada dos custos totais incorridos (Cooper, 1990).

Esta repartição de custos tem sido considerada um dilema na contabilidade de gestão por vários autores, devido à problemática relação de causa e efeito entre esses custos e os produtos aos quais são alocados. Para obtenção de informações viáveis sobre os custos é fundamental que haja informações corretas sobre essas relações de causa e efeito. Este facto levou ao desenvolvimento contínuo de diversos métodos de imputação dos custos indiretos: utilização de coeficientes de imputação, repartição por departamentos e repartição por atividades (Machado, 2009).

A utilização de uma única base de repartição é a forma mais simples de aplicação do método de coeficientes de imputação. Este coeficiente é obtido pela divisão do total dos custos indiretos a serem repartidos pela base de repartição escolhida, devendo esta ter uma forte relação com a origem dos custos indiretos (Machado, 2009).

A utilização de múltiplas bases de repartição veio a surgir da dificuldade do método de base única em encontrar uma base que por si só conseguisse traduzir a relação de causa efeito entre a base escolhida e os fatores provocadores dos custos. Neste segundo método são identificados grupos de custos indiretos com características homogêneas, permitindo assim obter valores mais corretos dos custos indiretos inerentes a cada produto, uma vez que nestes custos estarão englobados uma parcela de cada coeficiente (Machado, 2009).

Apesar de produzir informações mais completas que o método de base única, o método da base múltipla sofreu diversas críticas (Machado, 2009). Os custos dos produtos obtidos através deste método são influenciados pela quantidade produzida de cada produto, o que pode não representar um valor realista dos custos. Aos produtos produzidos em maior quantidade são imputados maior parcela dos custos indiretos, num cenário em que ao longo do processo produtivo existem custos não influenciados pelo volume de produção, cujas bases igualmente não devem estar relacionadas com quantidade produzida. Isto faz com que os custos dos produtos produzidos em maior quantidade estejam sobrevalorizados, e o dos produzidos em menor quantidade subvalorizados, provocando uma distorção dos custos (Cooper, 1988). A informação resultante da utilização dessas bases pode levar os gestores a direcionar, erradamente, os seus recursos aos produtos produzidos em menor quantidade (Machado, 2012).

O método da repartição de custos indiretos por departamentos veio a surgir em 1989, integrado no plano contabilístico francês, como um capítulo meramente indicativo sobre contabilidade analítica. Essas unidades são denominadas centros de responsabilidade ou secções (Lebas, 1994). As secções podem contribuir diretamente para o fabrico do produto, sendo denominadas de secções principais, ou podem ser complementares a outras secções, contribuindo de forma indireta para o fabrico do produto, sendo denominadas de secções auxiliares (Neumann e Cauvin, 2007).

Lebas (1994) dividiu este processo de repartição de custos indiretos em três etapas: inicialmente os custos indiretos são repartidos pelas demais secções; em seguida imputam-se os custos das secções auxiliares às secções principais para as quais trabalharam; por último imputam-se os custos das secções principais aos produtos. A execução das últimas duas etapas exige que cada secção tenha uma unidade de medida, denominada unidade de obra, que deverá ser expressa em unidades físicas como hora-homem ou hora-máquinas (Lebas, 1994). A maior crítica apontada a este método deve-se precisamente à natureza das unidades de obra utilizadas, pois todas elas são influenciadas pelo volume de produção (Machado, 2009), fazendo com que os custos dos produtos obtidos através deste método continuem a ser influenciados pela quantidade produzida de cada produto.

Na década de 80 do século XX é então introduzido o *Activity Based Costing* (ABC), vindo esse método a corrigir sérios problemas dos métodos anteriores (Kaplan e Anderson, 2007). Segundo Dalci *et al.*, (2010), o tratamento dos custos indiretos no ABC é uma evolução do custeio baseado no volume utilizado pelos sistemas tradicionais. O principal objetivo deste sistema é alocar os custos indiretos de modo que as informações obtidas sobre os custos reflitam de forma mais correta o consumo de recursos dos objetos de custeio de uma organização. Este sistema, quando aplicado corretamente, pode fornecer aos gestores dados mais precisos dos custos dos produtos, dados esses que podem ser utilizados na tomada de decisão sobre melhoria dos processos, política de preços e gestão da relação com os clientes (Stout e Propi, 2011).

Este novo método é baseado num processo de duas etapas. Inicialmente os custos são alocados às atividades, obtendo-se o custo de cada atividade, sendo os custos das atividades posteriormente alocados aos objetos de custeio, obtendo-se o custo unitário de cada produto. Para o cálculo do custo unitário é necessária a utilização de uma unidade de medida para cada atividade que represente o consumo dessa atividade feita por cada produto, sendo essa unidade denominada por Cooper (1990) de condutor de custo. Entre o custo da atividade e a unidade de medida escolhida deverá haver uma forte correlação (Cooper, 1988). Numa última fase, após o cálculo do custo total e da quantidade de trabalho das atividades, calcula-se, a partir desses dados, a média do condutor de custos para cada atividade (Kaplan e Anderson, 2007). Com esse apuramento do custo unitário de cada atividade, os diversos objetos de custeio poderão então ser valorizados através da quantidade de condutor de custo utilizada por cada um (Innes e Michael, 1995).

O ABC pode fornecer uma noção do custo dos produtos radicalmente diferente dos outros métodos anteriores (Cooper e Kaplan, 1988b). Vários são os autores que consideram-no como sendo o sistema de valoração de custos de maior fiabilidade, uma vez que nesse sistema a variação de custos relaciona-se com diversos fatores para além do volume de produção, fornecendo assim informações mais corretas sobre a origem dos custos de cada produto (Machado, 2009).

Porém, apesar de parecer resolver a alocação injusta dos custos indiretos e de ter uma proposta de valor muito atraente, o ABC não foi universalmente aceite (Kaplan e Anderson, 2007). Resultados apresentados por diversos estudos empíricos já realizados demonstram existir uma baixa taxa de utilização deste método a nível internacional (Machado, 2012). Estudos já realizados em Portugal, em pequenas e médias empresas industriais (Machado, 2009) e em empresas cotadas (Arsénio e Machado, 2013) concluem que o ABC apenas é utilizado nas grandes empresas cotadas. Arsénio e Machado (2013) analisam também as principais causas para a baixa utilização do ABC, tendo encontrado a falta de interesse dos responsáveis pelo método, a satisfação com o método de valoração dos produtos utilizado, os elevados custos associados à sua implementação. Arsénio e Machado (2013) concluem ainda que as empresas que utilizam o CBA consideram que o maior benefício resultante da sua implementação foi melhorar o controlo e a compreensão sobre a causa dos custos.

Segundo Kaplan e Anderson (2007), algumas empresas falharam na sua adoção ou abandonaram essa ferramenta devido à resistência face a novas ideias, ao elevado custo que a implementação acarreta, à complexidade da sua manutenção e ao fato de ser pouco flexível. Alguns

gestores também acham que esse sistema não consegue captar a grande complexidade das atuais operações de uma empresa, apesar do elevado número de atividades incluídas no seu modelo (Kaplan e Anderson, 2007).

Devido às dificuldades que os *softwares* do ABC convencional apresentam relativamente a modelos empresariais abrangentes, muitas empresas frequentemente criam modelos isolados de ABC para diferentes fábricas, departamentos e negócios, ou criam modelos separados de análise de produtos e clientes, sendo que em ambos os casos não é possível interligar os modelos entre si. Essa proliferação de modelos, não permite às empresas ter uma visão global das questões relacionadas com os custos e a rentabilidade dos produtos. As melhorias são obtidas em termos locais e não justificam os seus elevados custos de manutenção (Kaplan e Anderson, 2007).

Segundo Stout e Propi (2011), outra limitação desse sistema reside no facto de se depender dos inquéritos feitos aos funcionários sobre o tempo gasto em atividades específicas. Esses inquéritos são normalmente realizados mensalmente antes do processamento e do cálculo do custo dos produtos. Este processo foi encarado como sendo oneroso e os trabalhadores falhavam na atualização mensal dos dados, devido à elevada quantidade de informação obtida mensalmente (Kaplan e Anderson, 2007).

Deste processo de inquéritos surge também outro grande problema, uma vez que, ao estimar-se o tempo gasto na realização das atividades atribuídas a cada um dos trabalhadores, uma grande maioria afirma utilizar cem por cento do seu tempo na realização das referidas atividades. Deste modo, quase todos os custos unitários são calculados considerando que os recursos trabalham a cem por cento do seu tempo nas suas atividades, enquanto operações na totalidade da capacidade são mais raras que operações realizadas num tempo de atividade inferior (Kaplan e Anderson, 2007).

2.3. Métodos de Avaliação de Desempenho

A maioria das empresas possui um sistema de controlo operacional e de gestão baseado em medidas e objetivos financeiros (Kaplan e Norton, 2001). Segundo Malina e Selto (2001), as medidas financeiras, ao serem usadas isoladamente, induzem os gestores a tomarem decisões míopes, focadas unicamente no curto prazo. Estas medidas tendem a focar no impacto corrente das decisões, sem se criar uma ligação clara entre as ações a curto prazo e os objetivos estratégicos. Para Kaplan e Norton (2001), o foco da maioria das empresas nas medidas financeiras a curto prazo leva a uma maior distância entre o desenvolvimento de uma estratégia e sua implementação.

Para Kaplan e Norton (1992), as medidas de avaliação de desempenho com base em indicadores financeiros, como o retorno do investimento ou resultado por ação, funcionavam bem na era industrial, mas já não se encontram alinhadas às habilidades e competências que os gestores têm tentado adquirir. Para que as empresas melhorem a gestão dos seus ativos intangíveis, é necessário integrar a mensuração dos ativos intangíveis nos sistemas de gestão (Kaplan, 2010). Uma maior utilização de medidas não financeiras para a gestão e avaliação das organizações tem sido então recomendada, desde os anos 80, por vários autores (Malina e Selto, 2001).

Com a perceção dessas mudanças, Kaplan e Norton introduziram, em 1992, um conceito chamado *Balanced Scorecard* (BSC), num artigo publicado na revista *Harvard Business Review* (Kaplan, 2010). Este novo conceito veio a revolucionar o pensamento tradicional sobre as medidas de performance nas empresas (Kaplan e Norton, 2001).

Este novo método inclui as medidas financeiras, que relatam os resultados das ações já realizadas, e é complementado pelas medidas operacionais, que são os orientadores da performance financeira futura (Kaplan e Norton, 1992). Essas medidas originam de objetivos definidos pela estratégia da organização, agrupados segundo quatro grandes perspetivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento (Machado, 2013).

A perspectiva financeira relaciona-se com a forma como a empresa é vista pelos acionistas. As medidas de performance financeira indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e sua execução contribuem para a melhoria da empresa (Kaplan e Norton, 1992).

A perspectiva de clientes foca-se na forma como a empresa é vista pelos clientes. O BSC permite às empresas traduzir a sua missão geral de serviço a clientes em medidas específicas que refletem aspetos realmente valorizados pelos clientes (Kaplan e Norton, 1992). Esta perspectiva inclui geralmente medidas como a satisfação, a retenção, a aquisição e a rendibilidade de clientes, e a quota de mercado e quota de ações nos segmentos-alvo (Kaplan e Norton, 1996).

A perspectiva dos processos internos foca-se no que a empresa deve ser capaz de realizar com excelência. O processo de negócio interno crítico permite às unidades de negócio cumprir as propostas de criação de valor aos clientes nos segmentos de mercado alvo e satisfazer as expectativas dos acionistas de obter bons resultados financeiros. As suas medidas devem focar-se nos processos internos de maior impacto na satisfação dos clientes e na concretização dos objetivos financeiros da organização (Kaplan e Norton, 1996).

A quarta perspectiva, aprendizagem e crescimento procura a forma de melhorar continuamente e criar valor, sendo gerada por três principais fontes: o pessoal, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, de clientes e de processos internos revelam, geralmente, falhas na capacidade do pessoal e referidos sistemas e procedimentos organizacionais. De modo a ultrapassar essas falhas, é necessário que se invista na requalificação dos funcionários, melhorando as tecnologias e sistemas de informação e que se alinhe os procedimentos e as rotinas organizacionais (Kaplan e Norton, 1996).

Essas quatro perspectivas permitem um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre os resultados pretendidos e o desempenho necessário para obter esses resultados e entre medidas objetivas e medidas mais subjetivas. Apesar da multiplicidade de medidas do BCS parecer confusa para muitos, a sua construção correta contém um objetivo único, uma vez que todas as medidas estão alinhadas a uma estratégia integrada (Kaplan e Norton, 1996). O BSC deve ser visto como um instrumento direcionado para uma única estratégia, e não como um conjunto de medidas independentes. Esta visão permite a perceção da irrelevância do número de medidas utilizadas nas suas perspectivas (Kaplan e Norton, 1996).

Segundo Kaplan e Norton (1992) a experiência de várias empresas que já adotaram o BSC, demonstra que essa ferramenta satisfaz a várias necessidades no processo de gestão. Por um lado, reúne num único relatório diferentes elementos dos planos competitivos das empresas: maior orientação para os clientes e menor tempo de resposta, melhoria na qualidade, maior ênfase no trabalho em equipa e gestão a longo prazo. Por outro lado, leva os gestores a ter uma visão agregada da importância das medidas operacionais, permitindo perceber a influência da melhoria numa determinada área em contrapartida de investimentos em outras áreas (Kaplan e Norton, 1992).

Segundo Johanson *et al.* (2006), existem diferentes resultados em estudos que respeitam ao sucesso ou a insucessos na implementação do BSC, existindo uma maior predominância para o sucesso. Como alguns os fatores que potenciam esse sucesso apontaram-se: o envolvimento da gestão de topo, a participação gestores intermédios e funcionários, uma cultura de desempenho de excelência, treinamentos e formações, visão e estratégia clara, conexão entre a estratégia e incentivos e recursos disponíveis para sua implementação. Os casos de insucesso podem relacionar-se com falta de sistemas de informação desenvolvidos, envolvimento inadequado da gestão ou foco demasiado em objetivos de curto prazo.

Os diversos estudos que reportam taxas de utilização do BSC em diversos Países apresentam resultados muito heterogéneos (Arsénio e Machado, 2013). A sua utilização em Portugal é conhecida em um quarto das empresas cotadas na bolsa portuguesa, através do estudo de Arsénio e Machado (2013), e apenas em cinco por cento das empresas industriais portuguesas de pequena e média dimensão (Machado, 2013). Os estudos que reportam taxas de conhecimento do BSC apresentam também resultados muito heterogéneos. Machado (2013) reporta que a maioria dos responsáveis pela contabilidade de gestão de pequenas e médias empresas industriais portuguesas não conhece o BSC, enquanto Arsénio e Machado (2013) reportam que todos os responsáveis pela contabilidade de gestão das empresas cotadas na bolsa portuguesa conhecem este método. Arsénio e Machado (2013) reportam ainda que as duas principais razões para a baixa taxa de utilização do BSC em Portugal são a falta de interesse dos responsáveis pelo método e os elevados custos e dificuldades associados à sua implementação.

2.4. Variáveis contingenciais aos métodos de contabilidade de gestão

Continua a ser uma preocupação dos investigadores estudar se as empresas utilizam os métodos de contabilidade de gestão considerados pela teoria como mais adequados, nomeadamente ao nível da valoração de produtos (Maiga e Jacobs, 2008; Englund e Gerdin, 2008; Drake e Haka, 2008; Banker *et al.*, 2008; Kallunki e Silvola, 2008; Hoozée e Bruggeman, 2010; Nassar *et al.*, 2011; Pike *et al.*, 2011; Stout e Propri, 2011; Schoute, 2011) e da avaliação do desempenho (Butler *et al.*, 2011; Cardinaels e Veen-Dirks, 2010; Cokins, 2010; Kaplan e Wisner, 2009; Kraus e Lind, 2010; Mcphail *et al.*, 2008; Neumann *et al.*, 2010; Northcott e Smith, 2011; Sundin *et al.*, 2010; Tayler, 2010; Vila *et al.*, 2010; Wiersma, 2009), pesquisando variáveis contingenciais que expliquem a utilização de determinados métodos em empresas com certas características.

Uma das variáveis mais estudadas é a dimensão das empresas (Machado, 2011; Chenhal, 2003; Haldma e Lääts, 2002; Joshi, 2001; Innes *et al.*, 2000), tendo a investigação realizada concluído que as empresas de maior dimensão utilizam métodos de contabilidade de gestão mais sofisticados. Os estudos realizados sugerem que a principal causa para esta associação se situa ao nível da maior disponibilidade de recursos das maiores empresas (Machado, 2011).

A variável contingência tipo de produção já foi analisada em alguns estudos (Machado, 2011; Haldma e Lääts, 2002), no entanto apresentam resultados contraditórios. Haldma e Lääts (2002) concluem que existe uma associação entre o tipo de produção e os métodos de contabilidade de gestão utilizados em empresas industriais da Estónia, no entanto Machado (2011) não consegue provar a existência dessa associação em empresas industriais portuguesas.

3. METODOLOGIA

A investigação em contabilidade pode ser classificada em três categorias ou paradigmas (Vieira, 2009): a investigação positivista, a investigação interpretativa e a investigação crítica.

O positivismo consiste numa visão altamente objetiva de uma realidade comum e singular (Bisman, 2010). Defende que a realidade objetiva deve também ser interpretada com objetividade, valorizando-se exclusivamente os factos, sem influências que possam ser exercidas pelos investigadores (Vieira, 2009). A investigação positivista tem o foco no tratamento de dados de forma a confirmar hipóteses previamente definidas e obter generalizações (Bhimani, 2002). Durante décadas, a construção e verificação de teorias em contabilidade têm sido dominadas pela corrente deste paradigma (Bisman, 2010).

O interpretativismo visa descrever, compreender e interpretar o significado que o ser humano atribui às estruturas da envolvente em que se insere (Vieira, 2009). Neste paradigma prevalece a utilização de métodos qualitativos (Bhimani, 2002).

A investigação crítica procura compreender o mundo social e económico (Vieira, 2009). O foco desta investigação situa-se em torno de questões relacionadas com conflitos sociais e organizacionais (Bhimani, 2002). Neste paradigma, considera-se que a influência das pessoas sob a sua realidade económica e social é limitada por aspetos políticos, culturais e sociais, procurando-se eliminar as causas que dominam os conflitos existentes (Vieira, 2009).

O presente estudo teve como base o paradigma positivista da investigação, uma vez que consistirá no estudo de uma realidade concreta e objetiva, e a produção de informações será feita através da recolha e tratamento estatístico de dados empíricos, de modo a responder a questões de estudo previamente formuladas. Foram elaboradas seis questões de estudo, estando as quatro primeiras relacionadas com o método de valoração dos produtos e as duas últimas com o método de avaliação de desempenho:

- Questão de estudo A - Quais os métodos de valoração dos produtos utilizados pelas empresas?
- Questão de estudo B - Quais os fatores associados à decisão sobre a utilização do ABC?
- Questão de estudo C - Existe associação entre o método de valoração dos produtos utilizado e a dimensão das empresas?
- Questão de estudo D - Existe associação entre o método de valoração dos produtos utilizado e o destino de produção?
- Questão de estudo E - Quais os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelas empresas?
- Questão de estudo F - Quais as razões associadas à decisão sobre a utilização do BSC?

O presente estudo foi direcionado a empresas industriais cabo-verdianas. Segundo o *site* da Câmara de Comércio, Indústria e Turismo Portugal Cabo Verde, o sector industrial cabo-verdiano é constituído essencialmente por pequenas e médias empresas concentradas maioritariamente na cidade da Praia e na ilha de São Vicente. Para a seleção da amostra optou-se então pelo foco nas empresas industriais situadas nas duas regiões referidas, a cidade da Praia, na ilha de Santiago, e a ilha de São Vicente.

Para a recolha de dados recorreu-se à utilização de um inquérito com base em questionários *online*. O questionário utilizado foi adaptado do estudo de Arsénio e Machado (2013), sobre os métodos de valoração de produtos e avaliação de desempenho utilizados nas empresas cotadas na bolsa portuguesa. Optou-se por este método de recolha de dados devido ao elevado número de empresas existentes e à dispersão geográfica, uma vez que se tratam de ilhas diferentes.

Segundo o Instituto Nacional de Estatísticas de Cabo Verde, na cidade da Praia e na ilha de São Vicente existem 80 empresas industriais com endereço de correio eletrónico. Foram enviados, inicialmente, dois questionários piloto para duas empresas industriais situadas na ilha do Sal e na ilha de Santo Antão. Posteriormente enviaram-se 80 questionários às empresas da Praia e de São Vicente, tendo-se recebido o total de 25 respostas, o que corresponde a uma taxa de respostas de 31%.

4. ESTUDO EMPÍRICO

4.1. Métodos de valoração dos produtos

Questão de estudo A - Quais os métodos de valoração dos produtos utilizados pelas empresas?

A variável utilizada para quantificar o método de valoração de produtos utilizado pelas empresas apresenta as cinco categorias de resposta apresentadas na Tabela 1. A sua análise permite concluir que a maior frequência de respostas ocorre na não utilização de métodos que permitam a

repartição dos custos indiretos por produtos, ou seja, conclui-se que 36% das empresas não conseguem valorar os seus produtos.

Tabela 1. Método de valoração de produtos

Métodos de valoração dos produtos	Frequências	Percentagens
Não repartem custos indiretos	9	36%
Uma base de imputação	8	32%
Múltiplas bases de imputação	5	20%
Método das secções	1	4%
Custeio baseado nas atividades (CBA)	2	8%
Total	58	100%

A maioria das empresas (52%) utiliza métodos considerados na revisão de literatura como teoricamente inadequados, como a utilização de uma única base de imputação para repartir os custos indiretos (32%), ou múltiplas bases de imputação (20%). Apenas 12% das empresas utilizam métodos mais recentes como o método das secções homogéneas (4%) e o CBA (8%). Os resultados obtidos diferem dos reportados em Portugal por Machado (2009), relativamente a pequenas e médias empresas (PMEs) industriais, e por Arsénio e Machado (2013), realizado em empresas cotadas. O estudo realizado em PMEs industriais conclui que este tipo de empresas não utiliza o ABC (Machado, 2009), enquanto o estudo realizado em empresas cotadas apresenta uma taxa de utilização de 31%. Os resultados agora encontrados em Cabo Verde apresentam uma taxa de utilização baixa (8%), o que pode ser originado por dois fatores: o facto das empresas inquiridas não terem sido seleccionadas em termos de dimensão e não serem apenas industriais. No ponto 4.3 vai ser analisada a variável contingencial dimensão, o que permitirá concluir se é esse o fator que explica a diferença de resultados encontrada neste estudo.

4.2. Fatores associados à decisão sobre a utilização do ABC

Questão de estudo B - Quais os fatores associados à decisão sobre a utilização do ABC?

De modo a compreender as escolhas das empresas relativamente à utilização do ABC, prosseguiu-se o estudo com o objetivo de conhecer: os motivos apresentados pelas empresas para a não utilização do ABC; as causas que se encontram na origem da escolha deste método.

Das 25 empresas inquiridas, o mesmo número de empresas (8%; n=2) considera que a utilização do ABC está em análise; essa possibilidade já foi ponderada mas rejeitada; a possibilidade já foi analisada e futuramente este método será implementado. Os restantes 68% (n=17) nunca chegaram a ponderar a utilização do ABC. É perceptível a significativa parcela de empresas que optaram por não utilizar o ABC ou que nunca ponderaram a sua utilização. Face a isso é representada, no Tabela 2, a justificação dada para este cenário.

Tabela 2. Razões da não utilização do ABC

Razões da não utilização do ABC	Frequências	Percentagens
Estão satisfeitos com o atual método	13	52%
Não conhecem	3	12%
Sem interesse para a empresa	3	12%
Elevados custos de implementação	2	8%
Utilizam o ABC	2	8%
Está em curso a conceção do método	1	4%
Nível de organização não permite	1	4%
Total	25	100%

A maioria (52%) das empresas declarou que não opta por utilizar o CBA devido à satisfação existente com as informações obtidas pelo atual método utilizado. Outros motivos apresentados foram: o desconhecimento da existência desse sistema (12%); a falta de interesse na sua utilização (12%); os elevados custos de implementação (8%); as limitações impostas pelo nível de organização da empresa (8%); o facto de estar em análise a conceção de um novo método (4%). Estas razões são idênticas às apresentadas por Arsénio e Machado (2013), e comprovam que a satisfação dos responsáveis com os métodos de contabilidade de gestão condiciona a implementação nas empresas de metodologias mais inovadoras. Este fator torna relevante estudar a associação entre as características dos responsáveis e os métodos de contabilidade de gestão utilizados pelas empresas.

Ambas as empresas que utilizam o ABC justificam a escolha deste método pela necessidade de informação relevante sobre o custo dos produtos. Para essas duas empresas, a maior dificuldade na implementação do ABC foi encontrar um condutor de custo adequado para cada atividade. Ambas as empresas afirmam terem sido beneficiadas pelo novo método através da melhoria do controlo dos custos e das suas causas, benefício este já reportado como o mais importante por Arsénio e Machado (2013).

Arsénio e Machado (2013) analisam ainda as principais causas para a baixa utilização do ABC, tendo encontrado a falta de interesse no método e a sua incompatibilidade com a estrutura das empresas; e concluem também que grande parte das empresas chegou a ponderar a sua implementação mas desistiu devido aos elevados custos associados.

4.3. Associação entre os métodos de valoração de produtos e a dimensão das empresas

Questão de estudo C - Existe associação entre os métodos de valoração dos produtos e a dimensão das empresas?

A dimensão das empresas foi medida através do seu número de trabalhadores. Para descrever o comportamento desta variável foram utilizadas medidas de tendência central, não central e medidas de dispersão, conforme resumido na tabela 3. Analisando as medidas de tendência central, as empresas têm em média 69 trabalhadores. A mediana é de 34 trabalhadores, significando que metade das empresas tem, no máximo, 34 trabalhadores. A moda, que representa o número de trabalhadores verificados com mais frequência nas empresas, é de 8 trabalhadores. No que diz respeito às medidas de tendência não central, foi feita a análise aos quartis obtendo-se as seguintes informações: 25% das empresas tem no máximo 12 trabalhadores, 50% das empresas tem no máximo 34 trabalhadores (correspondente à mediana) e 75% das empresas tem no máximo 62 trabalhadores. Verifica-se, então, que em metade das empresas o número de trabalhadores varia entre 12 e 62 trabalhadores.

Tabela 3. Medidas descritivas: número de trabalhadores

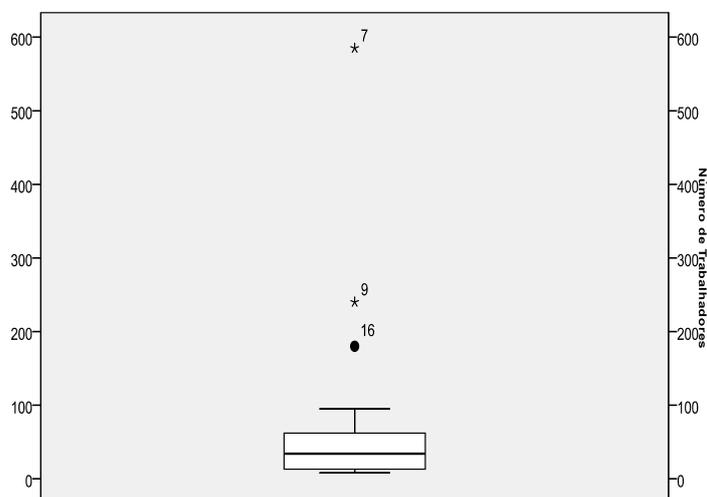
Medidas descritivas	Número de trabalhadores
Média	69
Moda	8
Mediana	34
Desvio Padrão	120
Mínimo	8
Máximo	585
Intervalo de variação	577
Percentil 25	12
Percentil 75	62

Relativamente às medidas de dispersão, estas mostram que o número de trabalhadores varia entre 8 e 585 trabalhadores, correspondendo a um intervalo de variação de 577 trabalhadores. O desvio padrão, que representa a dispersão em relação à média, é de 120 trabalhadores.

O coeficiente de variação, obtido através do quociente entre o desvio padrão e a média, ascende a 174%. Essa medida adicional foi escolhida uma vez que as anteriores são eficazes na comparação de amostras independentes, mas são insuficientes no caso da análise da dispersão do número de trabalhadores. Verifica-se, então, que essa variável apresenta uma dispersão imensa em relação à sua média, de mais de 100%.

Bryman e Crammer (2003) afirmaram que os *outliers* podem ter grande influência no valor da média, podendo ser maior a influência quando a amostra estudada é de pequena dimensão. Dada a grande dispersão verificada, e de modo a saber se algumas dessas estatísticas são influenciadas por *outliers*, construiu-se o gráfico 1. Verifica-se assim a existência de 3 *outliers*, sendo um deles classificado de moderado, por se situar a entre 1,5 a 3 amplitudes interquartil acima do terceiro quartil ou abaixo do primeiro quartil, e os outros dois classificados de severos, por se situarem a mais que 3 amplitudes interquartil acima do terceiro quartil ou abaixo do primeiro (Machado, 2011). O *outlier* moderado é relativo à empresa número 16 e os severos são relativos às empresas número 9 e 7. Analisou-se assim o impacto nas estatísticas da eliminação dos *outliers*. A média verificou uma diminuição de mais de 50%, passando de 69 trabalhadores para 34 trabalhadores, confirmando a afirmação de Bryman e Crammer (2003). A mediana sofreu igualmente uma diminuição, passando de 34 trabalhadores para 23 trabalhadores. A mesma tendência segue o desvio padrão, diminuindo bruscamente de 120 trabalhadores para 24 trabalhadores. É perceptível a grande influência dos *outliers* nas estatísticas obtidas. Contudo, tratando-se de dados reais observados nas empresas inquiridas, terão que ser incluídas no estudo (Machado, 2011).

Gráfico 1. Caixa de Bigodes: Trabalhadores



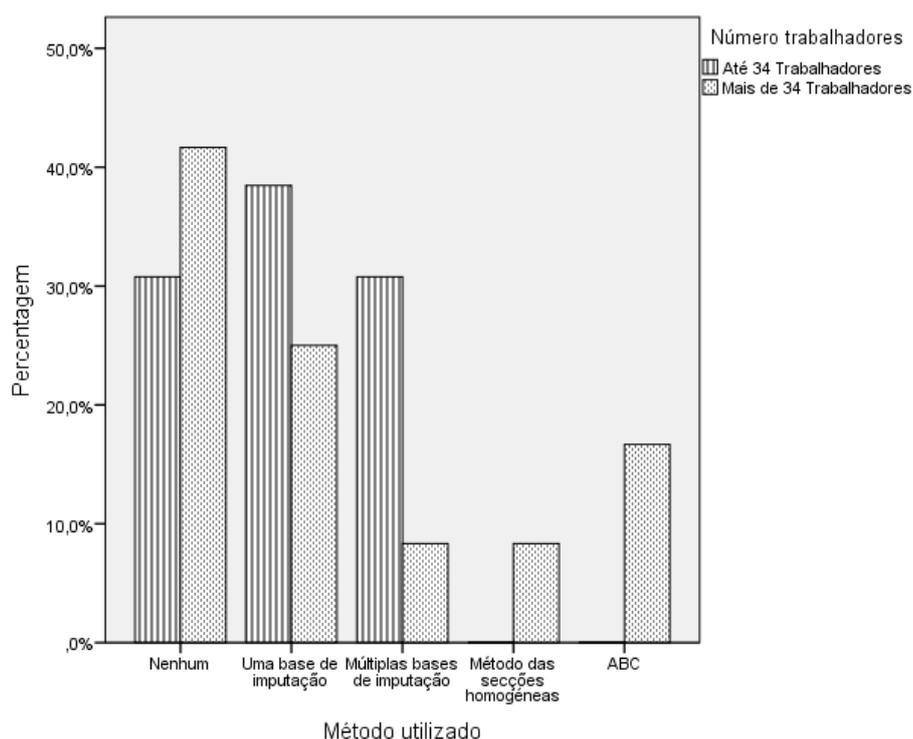
Para o estudo da relação entre a dimensão das empresas e o método de valoração dos produtos utilizado, optou-se por dividir a variável número de trabalhadores em duas categorias. Foi escolhida, como elemento de referência para a divisão, a mediana, por se tratar de uma estatística pouco influenciada por valores extremos. Sendo assim, a primeira categoria engloba as empresas com o número máximo de 34 trabalhadores, e a segunda categoria as empresas com mais de 34 trabalhadores. A Tabela 4 espelha o cruzamento entre as variáveis.

Tabela 4. Valoração dos produtos e dimensão da empresa

		Número de trabalhadores		Total
		Até 34	Mais de 34	
Método utilizado	Nenhum	4	5	9
	Uma base de imputação	5	3	8
	Múltiplas bases	4	1	5
	Método das secções	0	1	1
	ABC	0	2	2
Total		13	12	25

A representação da associação entre as duas variáveis é apresentada no Gráfico 2. Embora apenas as empresas de maior dimensão utilizem os métodos mais recentes como o ABC e o método das secções, não foi encontrada uma associação estatística entre a dimensão das empresas e o método utilizado. O teste de independência do Qui-Quadrado apresenta o valor de 5,38, para quatro graus de liberdade, e um *p-value* de 0,251 o que não permite a rejeição da hipótese nula da independência entre as variáveis.

Gráfico 2. Valoração dos produtos e dimensão da empresa



Conclui-se assim que não existe associação entre a dimensão das empresas e o método de valoração de produtos utilizado, o que contradiz outros estudos relativos a esta variável, nomeadamente estudos realizados noutros países como Portugal (Machado, 2011).

4.4. Associação entre método de valoração dos produtos e destino de produção

Questão de estudo D - Existe associação entre método de valoração dos produtos e destino de produção?

Na análise do destino de produção das empresas foram consideradas três categorias de resposta: produção para *stock*, produção de encomendas com características específicas e a produção

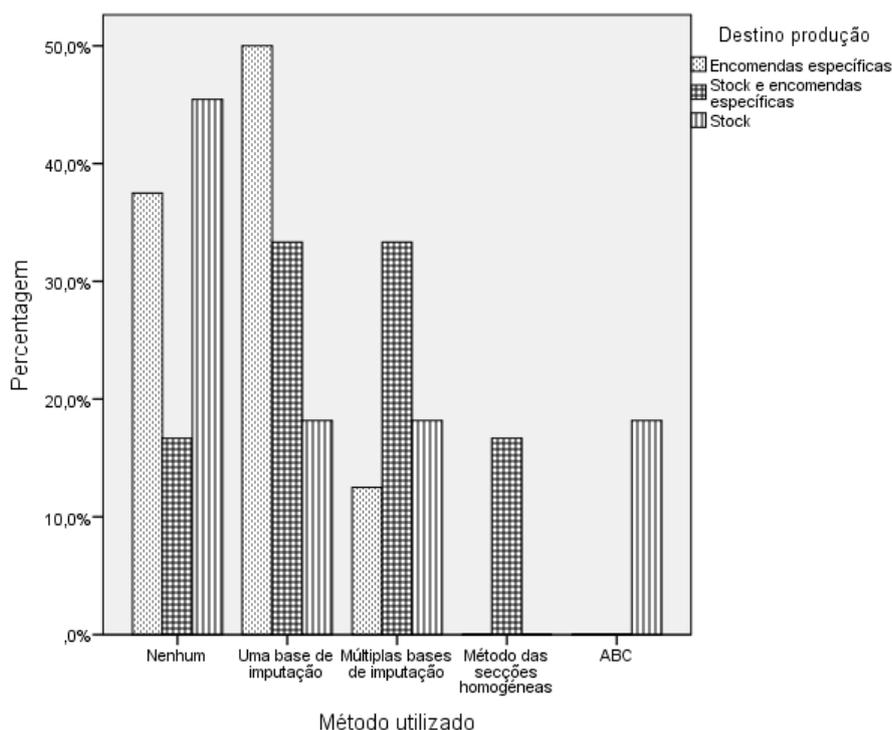
de ambos os tipos de produtos. Os dados recolhidos mostram que a maioria das empresas produz para *stock* (n=11), seguido da produção para encomendas específicas (n=8) e da produção de ambos os tipos de produtos (n=6). Pretendeu-se também perceber se o destino de produção influencia a escolha do método de valoração dos produtos utilizado pelas empresas. A tabela 5 apresenta o cruzamento dessas variáveis.

Tabela 5. Valoração dos produtos e destino da produção

		Destino da produção			Total
		Encomendas	Stock e encomendas	Stock	
Método utilizado	Nenhum	3	1	5	9
	Uma base de imputação	4	2	2	8
	Múltiplas bases	1	2	2	5
	Método das secções	0	1	0	1
	ABC	0	0	2	2
Total		8	6	11	25

A associação entre o método de valoração dos produtos e o destino da produção também ilustrado no Gráfico 3, o qual não permite detetar uma evidência de associação entre as duas variáveis.

Gráfico 3. Valoração dos produtos e destino da produção



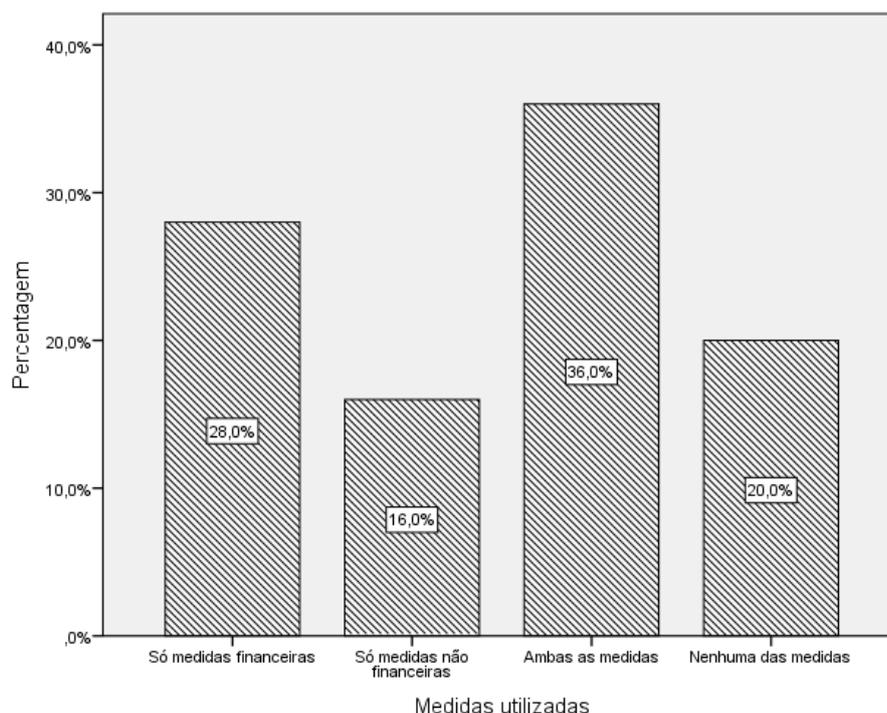
O teste de independência do Qui-Quadrado apresenta o valor de 8,859, para oito graus de liberdade, e um *p-value* de 0,386, não permitindo a rejeição da hipótese nula da independência entre as variáveis. Conclui-se assim que não existe associação entre o método de valoração de produtos utilizado e o destino de produção, nas empresas analisadas. Estes resultados são idênticos aos encontrados em Portugal, uma vez que Machado (2011) também não conseguiu provar a existência dessa associação em empresas industriais portuguesas. No entanto os resultados agora obtidos em Cabo Verde são contraditórios com os obtidos na Estónia por Haldma e Lääts (2002), que concluíram existir uma associação entre o tipo de produção e os métodos de contabilidade de gestão utilizados.

4.5. Métodos de avaliação de desempenho

Questão de estudo E - Quais os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelas empresas?

Para responder a essa questão de estudo procurou-se saber se as empresas analisadas realizam a sua avaliação de desempenho utilizando unicamente medidas financeiras ou se conjugam essas medidas com outras não financeiras (Gráfico 4).

Gráfico 4. Medidas de avaliação de desempenho



Os dados recolhidos permitem concluir que 20% (n=5) das empresas não realizam avaliação de desempenho. A maior frequência de respostas (36%, n=9) situa-se na utilização conjugada de medidas financeiras e não financeiras na sua avaliação do desempenho. A segunda categoria de resposta mais frequente é a utilização exclusiva de medidas financeiras para avaliação de desempenho (28%, n=7). A categoria de resposta menos frequente refere-se a empresas que realizam essa avaliação baseando-se unicamente em medidas não financeiras (16%, n=4). Relativamente ao BSC, ele não é utilizado em nenhuma das empresas inquiridas. Os resultados obtidos para Cabo Verde diferem dos reportados noutros estudos já realizados, uma vez que nenhum dos estudos empíricos revistos apresenta uma taxa de utilização do BSC de 0%, o que justifica a análise das causas que estão na base da não utilização deste método em Cabo Verde.

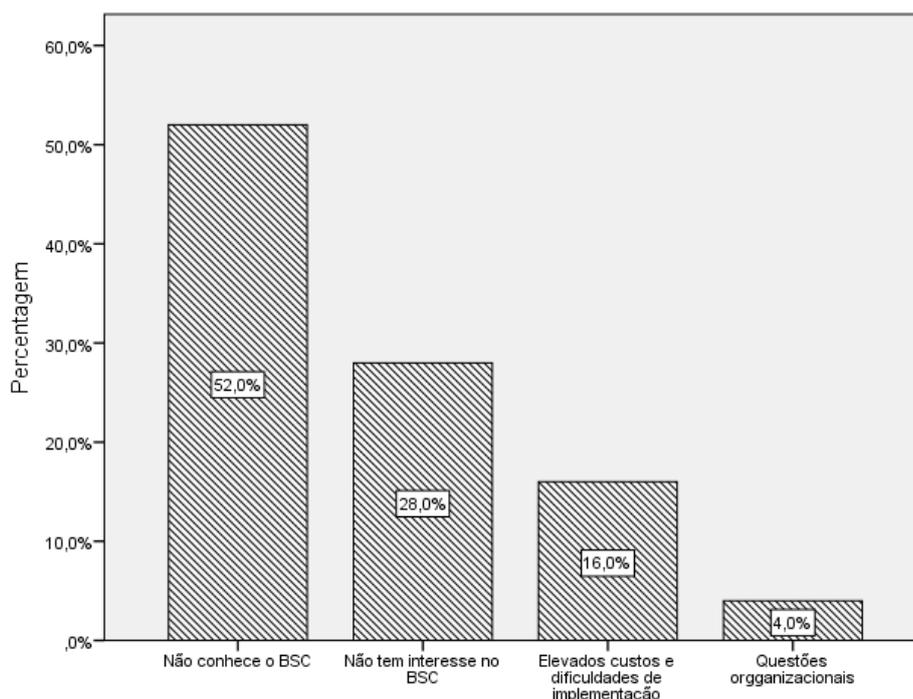
4.6. Causas associadas à decisão sobre a utilização do BSC

Questão de estudo F- Quais as razões associadas à decisão sobre a utilização do BSC?

Através desta questão de estudo procurou-se saber se alguma das empresas já ponderaram a implementação do BSC e quais as causas associadas à sua não utilização. Os resultados mostraram que apenas uma empresa ponderou a sua utilização, pretendendo futuramente implementá-lo. Os restantes 96% (n=24) nunca chegaram a ponderar a implementação do BSC, o que sugere que este método não se vai dessiminar num futuro próximo pelas empresas industriais de Cabo Verde.

As razões apresentadas para a não utilização do BSC são identificadas no Gráfico 5. A sua análise permite concluir que a maioria dos responsáveis das empresas inquiridas não conhece o método (52%, n=13). A segunda e terceira justificação apresentadas são a falta de interesse pelo método (28%, n=7) e os elevados custos associados à sua implementação (16%, n=4). Uma das empresas justificou ainda a não utilização do BSC por questões organizacionais (4%). Os resultados obtidos sugerem a necessidade de fornecer formação sobre BSC aos responsáveis das empresas de Cabo Verde.

Gráfico 5. Razões da não utilização do BSC



O desconhecimento do método também justifica a não utilização do BSC na maioria (62%) das pequenas e médias empresas industriais portuguesas (Machado, 2013), mas não justifica a sua não utilização em nenhuma das empresas cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa (Arsénio e Machado, 2013). As duas principais causas para a não utilização do BSC, reportadas por Arsénio e Machado (2013), são a falta de interesse no método e os elevados custos associados à sua implementação, as quais coincidem com os resultados agora encontrados nas empresas de Cabo Verde se excluirmos o desconhecimento do método.

5. CONCLUSÃO

Este estudo tem três objetivos específicos: analisar o grau de utilização do Activity Based Costing e identificar os fatores associados à decisão sobre a sua utilização; analisar o grau de utilização do Balanced Scorecard e identificar os fatores associados à decisão sobre a sua utilização; analisar possíveis associações entre variáveis contingenciais, como a dimensão da empresa e o destino da sua produção, e os métodos utilizados.

Relativamente ao primeiro objetivo específico, os dados recolhidos permitem concluir que cerca de um terço das empresas industriais não valora os seus produtos pois não utiliza métodos para repartir os custos indiretos. Relativamente ao ABC, conclui-se que a sua taxa de utilização é muito reduzida em Cabo Verde, uma vez que das vinte e cinco empresas inquiridas, apenas duas o utilizam. As principais razões apontadas para a não utilização do ABC são: a satisfação com o método atualmente utilizado para valorar os produtos; a falta de interesse pela sua implementação; o desconhecimento do método. As empresas utilizadores do ABC justificam a sua escolha pela procura de informação relevante sobre o custo dos produtos; apresentam como maior dificuldade de

implementação a seleção dos condutores de custo mais adequados; defendem que o maior benefício da sua utilização é um melhor controlo dos seus custos e das suas causas.

Relativamente ao segundo objetivo específico, os dados recolhidos permitem concluir que a maioria das empresas conjuga, na sua avaliação de desempenho, medidas financeiras e não financeiras. Contudo nenhuma das empresas utiliza o BSC. As principais razões apontadas para a não utilização do BSC são: o desconhecimento do método; a falta de interesse; os elevados custos associados à sua implementação.

Relativamente ao terceiro objetivo específico, os dados recolhidos nas empresas industriais de Cabo Verde contrariam os resultados dos estudos revistos: não foi encontrada associação entre a dimensão das empresas e o seu destino de produção e o método de valoração de produtos utilizado.

Este estudo contribui para o conhecimento dos métodos de contabilidade de gestão utilizados pelas empresas industriais em Cabo Verde, na medida em que permite concluir que estas empresas não utilizam o BSC, ao contrário do apresentado na revisão de literatura, e apresentam baixas taxas de utilização do CBA. Como limitações do estudo apontam-se o reduzido número de respostas obtidas e a escolha de questionários *on-line* como método de recolha de dados, uma vez que se verificou que em grande parte das empresas não se utilizam os endereços de correio eletrónico empresarial.

Para futuras investigações sugere-se a realização de um novo estudo que inclua as restantes ilhas de Cabo Verde, de forma a analisar se a realidade encontrada se generaliza a todo o arquipélago, explorando outras causas alternativas para a utilização de determinados métodos, uma vez que a dimensão e o destino da produção não a justificam.

REFERÊNCIAS

- ARSÉNIO, M.; MACHADO, M. (2013): Contabilidade de Gestão em Portugal: Estudo empírico nas empresas cotadas na bolsa portuguesa. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, nº 22, p. 1-20.
- BANKER, R.D.; BARDHAN, I.R.; CHEN, T. (2008): The role of manufacturing practices in mediating the impact of activity based costing on plant performance. *Accounting Organizations and Society*, nº 33, p. 1-19.
- BHIMANI, A. (2002): European management accounting research: Traditions in the making. *European Accounting Review*, London, Vol. 11, nº 1, p. 99-117.
- BISMAN, J. (2010): Postpositivism and accounting research: A (personal) primer on critical realism. *Australian Accounting Business e Finance Journal and Authors*, Vol. 4, nº 4, p. 3-25.
- BRYMAN, A.; CRAMER, D. (2003): *Análise de Dados em Ciências Sociais, Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS para Windows*. Oeiras: Celta Editora.
- BUTLER, J.; HENDERSON, S.C.; RAINBORN, C. (2011): Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting. *Management Accounting Quarterly*, Vol. 12, nº 2, p. 2-11.
- CARDINAELS, E.; VEEN-DIRKS, P.M.G. (2010): Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, nº 6, p. 565-578.
- CHENHALL, R.H. (2003): Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, nº 2-3, p. 127-168.
- COKINS, G. (2010): The promise and perils of the balanced scorecard. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 21, nº 3, p. 19-28.
- COOPER, R. (1988): The Rise of Activity-Based Costing – Part Two: When Do I Need an Activity-Based Cost System? *Journal of Cost Management*, Fall, p. 41-48.

- COOPER, R. (1990): Implementing an activity-based cost system. *Journal of Cost Management*, spring, p. 33-42.
- COOPER, R.; KAPLAN, R. (1988a): How cost accounting distorts product costs. *Management Accounting*, Vol. 69, nº 10, p. 20-27.
- COOPER, R.; KAPLAN, R. (1988b): Measure costs right: Make the right decisions. *Harvard Business Review*, September-October, p. 96-103.
- DALCI, I.; VEYIS, T.; KOSAN, L. (2010): Customer Profitability Analysis with Time-Driven Activity Based Costing: A case study in a hotel. *International Journal of contemporary hospitality Management*, Vol. 22, nº 5, p. 609-637.
- DRAKE, A.; HAKA, S. (2008): Does ABC information exacerbate hold-up problems in buyer-supplier negotiations? *The Accounting Review*, Vol. 83, nº 1, p. 29-60.
- ENGLUND, H.; GERDIN, J. (2008): Transferring knowledge across sub-genres of the ABC implementation literature. *Management Accounting Research*, nº 19, p. 149-162.
- HALDMA, T.; LÄÄTS, K. (2002): Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research*, Sarasota, Vol. 13, nº 4, p. 379-400.
- HOOZÉE, S.; BRUGGEMAN, W. (2010): Identifying operational improvements during the design of a time-driven ABC system: The role of collective worker participation and leadership style. *Management Accounting Research*, nº 21, p. 185-198.
- INNES, J.; MITCHELL, F.; SINCLAIR, D. (2000): Activity-based costing in the U.K.'s largest companies: A comparison of 1994 and 1999 survey results. *Management Accounting Research*, Vol. 11, nº 3, p. 349-362.
- JOHANSON, U.; SKOOG, M.; BACKLUND, A.; ALMQVIST, R. (2006): Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19, nº 6, p. 842-857.
- JOSHI, P.L. (2001): The international diffusion of new management accounting practices: The case of India. *Journal of International Accounting Auditing & Taxation*, Vol. 10, nº 1, p. 85-109.
- KALLUNKI, J.; SILVOLA, H. (2008): The effect of organizational life cycle stage on the use of activity based costing. *Management Accounting Research*, nº 19, p. 62-79.
- KAPLAN, R. (2010): *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Working paper nº 10-74, Harvard University, Cambridge.
- KAPLAN, R.; ANDERSON, S. (2007): The innovation of time-driven ABC. *Cost Management*, Vol. 21, nº 2, p. 5-15.
- KAPLAN, R.; NORTON, D.P. (1992): The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Boston, Vol. 70, nº 1, p. 71-79.
- KAPLAN, R.; NORTON, D.P. (1996): Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, Berkeley, Vol. 39, nº 1, p. 53-79.
- KAPLAN, R.; NORTON, D.P. (2001): Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, Sarasota, Vol. 15, nº 1, p. 87-104.
- KAPLAN, R.; WISNER, P. (2009): The judgmental effects of management communications and a fifth balanced scorecard category on performance evaluation. *Behavioral Research in Accounting*, Sarasota, Vol. 21, nº 2, p. 37-56.
- KRAUS, K.; LIND, J. (2010): The impact of corporate balanced scorecard on corporate control: A research note. *Management Accounting Research*, Sarasota, Vol. 21, nº 4, p. 265-277.
- LEBAS, M. (1994): Managerial accounting in France: Overview of past tradition and current practice. *The European Accounting Review*, nº 3, p. 471-487.
- MACHADO, M. (2009): Métodos de repartição dos custos indirectos utilizados pelas PME's industriais portuguesas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Vol. 1, nº 11, p. 11-36.
- MACHADO, M. (2011): Variáveis contingenciais aos métodos de valoração dos produtos: Estudo empírico em PME's industriais portuguesas, *RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, Vol. 13, nº 41, p. 396-414.
- MACHADO, M. (2012): Activity Based Costing Knowledge: Empirical study on small and medium size enterprises. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Vol. 9, nº 18, p. 167-186.

- MACHADO, M. (2013): Balanced scorecard: Empirical study on small and medium size enterprises, *RBGN – Review of Business Management*, Vol. 15, nº 46, p. 129-148.
- MAIGA, A.; JACOBS, F. (2008): Extent of ABC use and its consequences. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 25, nº 2, p. 7-19.
- MALINA, M.A.; SELTO, F.H. (2001): Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, nº 1, p. 47-90.
- MCPHAIL, R.; HERINGTON, C.; GUILDING, C. (2008): Human resource managers perceptions of the applications and merit of the Balanced Scorecard in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, nº 27, p. 623-631.
- NASSAR, M.; HUSAM, A.; SANGSTER, A. (2011): The diffusion of Activity-based costing: In Jordanian industrial companies. *Qualitative Research in Accounting and Management*, Vol. 8, nº 2, p. 180-200.
- NEUMANN, R.; CAUVIN, E. (2007): French cost accounting methods: ABC and other structural similarities. *Cost Management*, nº 21, p. 35-41.
- NEUMANN, R.; ROBERTS, M.L.; CAUVIN, E. (2010): Information search using the balanced scorecard: What matters? *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, New York, Vol. 21, nº 3, p. 61-66.
- NORTHCOTT, D.; SMITH, J. (2011): Management performance at the top: A balanced scorecard for boards of directors. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Bradford, Vol. 7, nº 1, p. 33-56.
- PIKE, R.; TAYLES, M.; MANSON, N. (2011): Activity-based costing user satisfaction and type of system: A research note. *British Accounting Review*, nº 43, p. 65-72.
- SCHOUTE, M. (2011): The relationship between product diversity, usage of advanced manufacturing technologies and activity-based costing adoption. *British Accounting Review*, nº 43, p. 120-134.
- STOUT, D.; PROPRI, J. (2011): Implementing Time-Driven Activity-Based Costing at Medium-Sized Electronics Company. *Management Accounting Quarterly*, Vol. 12, nº 3, p. 1-11.
- SUNDIN, H.; GRANLUND, M.; BROWN, D.A. (2010): Balancing multiple competing objectives with a balanced scorecard. *European Accounting Review*, London, Vol. 19, nº 2, p. 203-246.
- TAYLER, W.B. (2010): The balanced scorecard as a strategy-evaluation tool: The effects of implementation involvement and a causal-chain focus. *The Accounting Review*, Sarasota, Vol. 85, nº 3, p. 1095-1117.
- VIEIRA, R. (2009): *Paradigmas Teóricos da Investigação em Contabilidade*, in Major, M.; Vieira, R. (Coord) *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*: 11-34, Lisboa: Escolar Editora.
- VILA, M.; COSTA, G.; ROVIRA, X. (2010): The creation and use of scorecards in tourism planning: A spanish example. *Tourism Management*, Vol. 31, nº 2, p. 232-239.
- WIERSMA, E. (2009): For which purposes do managers use balanced scorecards?: An empirical study. *Management Accounting Research*, Sarasota, Vol. 20, nº 4, p. 239-251.



Iris Barros Dias da Fonseca

Licenciada em Gestão e Mestre em Contabilidade pelo Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Após conclusão da licenciatura realizou um estágio no gabinete de mercados financeiros do Banco Interatlântico de Cabo Verde. Desde Outubro de 2013 integrou o Gabinete de Gestão de Riscos do Banco Interatlântico de Cabo Verde.



Maria João Cardoso Vieira Machado

Licenciada em Gestão pelo Instituto Superior de Gestão, Mestre em Gestão e Estratégia Industrial pela Universidade Técnica de Lisboa, Doutorada em Contabilidade pelo Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Exerceu funções de gerência e administração em empresas portuguesas até 2002. Foi Professora Auxiliar Convidada da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa até Julho de 2008. Desde Setembro de 2008 é Professora Auxiliar do Departamento de Contabilidade da Escola de Gestão do ISCTE-IUL e investigadora na área da Contabilidade de Gestão na UNIDE-IUL.