

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

*Marlene Oliveira Arsénio*  
*Maria João Cardoso Vieira Machado*  
*Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)*

### 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 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 Custeio Baseado nas Atividades como método de valoração de produtos, nem utiliza o *Balanced Scorecard* 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, e 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*.

### 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.

**KEY WORDS:** Valuation of products and services; Activity Based Costing; Performance evaluation; *Balanced Scorecard*.

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem por objetivo contribuir para o conhecimento sobre as práticas de contabilidade de gestão em Portugal, podendo ser apresentados como objetivos específicos os seguintes: analisar se as empresas cotadas na bolsa portuguesa utilizam os métodos considerados pela teoria como mais

adequados para a valoração de produtos e serviços; 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 é justificada fundamentalmente por dois fatores. Em primeiro lugar, com o desenvolvimento dos mercados nos últimos anos e com a atual crise económica, as práticas de contabilidade de gestão assumem cada vez mais um papel fundamental no apoio à gestão das empresas (Cokins *et al.*, 2011). 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, a teoria (Kaplan, 2006) tem apresentado o Custeio Baseado nas Atividades e o Balanced Scorecard como duas ferramentas de apoio à gestão com capacidade para criar valor, continuando estes métodos a merecer a atenção dos investigadores (Cheffi *et al.*, 2010, Curado e Manica, 2010; Amorim, 2011; Butler *et al.*, 2011; Schoute, 2011).

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, as quais geraram uma taxa de resposta de 34,7%.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Métodos de valoração dos produtos/serviços**

Segundo Cooper e Kaplan (1988), para uma gestão eficiente é necessário tomar decisões corretas sobre os produtos ou serviços comercializados, logo as empresas necessitam de saber o seu custo. A atribuição de custos aos 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). 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 (Machado, 2009a), nomeadamente: coeficientes de imputação de base única e de base múltipla, Método das Secções Homogéneas e Custeio Baseado nas Atividades.

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). 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. 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). 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).

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). 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), sendo o custo do produto a soma dos custos de todas as atividades necessárias para a sua produção e entrega. O CBA baseia-se num procedimento em duas etapas (Machado, 2009b). 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, 1988; 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. Poucos métodos de contabilidade de gestão têm recebido tanta atenção como o CBA (Pierce, 2004). Cooper (1988), Johnson (1988), Mishra e Vaysman (2000), Pierce (2004), consideram que este método é claramente superior face às restantes alternativas para determinar o 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.

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).

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%

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 pelas empresas 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).

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, 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 percepção 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.

## 2.2 Métodos de Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho é essencial em todas as organizações (Cheffi *et al.*, 2010), e tem recebido muita atenção por parte destas nos últimos anos (Cavalluzzo e Ittner, 2004). 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.

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; Cheffi *et al.*, 2010). 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). 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; 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).

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 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 perspectiva do cliente, dos processos internos e aprendizagem e crescimento. Estas medidas operacionais são os condutores do futuro desempenho financeiro (Kaplan e Norton, 1992, 1993). **Classificar tradução**

### 2.3 Trocar idiomas

Cada perspectiva inclui uma série de objetivos, medidas de desempenho e metas que refletem as estratégias de longo prazo da empresa (Butler *et al.*, 2011). Os objetivos estratégicos da organização, bem como as medidas das quatro perspectivas 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, o que levou estes autores a proporem a criação de um mapa estratégico, o qual representa visualmente os objetivos da estratégia divididos pelas quatro perspectivas do BSC, através de um diagrama com a identificação das relações causa e efeito.

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 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).

As taxas de utilização mais significativas são apresentadas nos estudos de Chenhall *et al.*, (1998) e de Juhmani (2007). Chenhall *et al.*, (1998) desenvolveram uma investigação junto das grandes empresas australianas sobre a adoção de práticas de contabilidade de gestão, tendo apresentado uma taxa de adoção do BSC muito elevada, pois das 78 empresas analisadas 89% adotaram este método. Juhmani (2007) realizou um estudo em Bahrain (Ásia) sobre o BSC, e concluiu que 65% das empresas utilizavam esta abordagem.

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%

Alguns dos estudos revistos 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) reportaram que as causas apresentadas são diversas, mas as mais mencionadas são: considerarem que outros métodos semelhantes já estavam a ser utilizados; que o esforço necessário para a implementação era muito grande; que o benefício da utilização era demasiado incerto. Juhmani (2007) constatou que o BSC requer um investimento constante na formação dos funcionários, 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 compensava; as dificuldades associadas à implementação de um BSC; a falta de conhecimentos por parte das empresas sobre este método.

Alguns dos estudos revistos reportam benefícios da utilização do BSC (Epstein e Monzoni, 1998; Speckbacher *et al.*, 2003; Geuser *et al.*, 2009; Curado e Manica (2010). 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, o que torna o BSC uma forma da empresa comunicar e reforçar a sua estratégia, traduzindo a estratégia em medidas quantificáveis. 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. 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. 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, melhorar o alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos globais e ainda aumentar e fomentar a aprendizagem estratégica.

O *Tableau de bord* é um modelo de avaliação de desempenho que surgiu em França em meados de 1932 (Epstein e Manzoni, 1998), quase duas décadas antes do desenvolvimento do conceito BSC. 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. O *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) defendem que o BSC é muito mais que um conjunto de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso organizacional em diferentes perspetivas, uma vez que tem uma ligação obrigatória à estratégia e uma identificação das relações de causa-efeito entre os diversos indicadores. No entanto Epstein e Manzoni (1998) defendem que o *Tableau de bord* deve ser 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). Bourguignon *et al.* (2004) também 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. 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).

### 3. METODOLOGIA

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 não utilização do CBA?

*Questão de estudo E* – Quais os benefícios da utilização do CBA?

*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 I* – Quais os fatores associados à não utilização do BSC?

*Questão de estudo J* – Quais os benefícios da utilização do BSC?

O universo em análise compreende 46 sociedades de direito nacional com ações cotadas na *Euronext Lisbon* em setembro de 2011. 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. Este método de recolha também foi utilizado em alguns estudos científicos reconhecidos nesta área, especialmente por Innes e Mitchell (1995), Innes *et al.* (2000) e Tomás *et al.* (2008). O questionário (anexo 1) 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. 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, a qual incorporava: uma carta de apresentação do estudo; a hiperligação da página da *internet* onde o inquérito tinha sido publicado; um documento em *Word* com o questionário, no caso de a empresa ter alguma dificuldade na abertura da página. Após as três fases de contacto responderam no total 16 sociedades, 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.

## 4. ESTUDO EMPÍRICO

### 4.1. Métodos de valoração dos produtos

Relativamente ao método de valoração dos produtos utilizado pelas empresas, obtiveram-se as seguintes categorias de resposta: base única, bases múltiplas, Método das Secções Homogéneas e Custeio Baseado nas Atividades. Os resultados, apresentados na Tabela 3, indicam que os métodos mais utilizados são as múltiplas bases de imputação e o Custeio Baseado das Atividades, ambos utilizados em cinco empresas. Quatro das empresas não repartem os custos indiretos pelos objetos de custo. Nenhuma das empresas revelou utilizar uma única base de imputação para repartir os custos indiretos.

*Tabela 3. Método de Valoração dos Produtos*

MÉTODO DE VALORAÇÃO	Frequências
Base única de imputação	0
Bases múltiplas de imputação	5
Método das Secções Homogéneas	2
Custeio Baseado nas Atividades	5
Nenhum	4
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

A dimensão de uma empresa no mercado de capitais português é medida através do seu grau de capitalização. Foram considerados os três graus previstos nos registos da NYSE *Euronext*: pequena, média e grande capitalização. Do total das dezasseis sociedades, seis são empresas de pequena capitalização bolsista, outras seis são de média capitalização bolsista, as restantes quatro são de grande capitalização.

A Tabela 4 cruza o grau de capitalização bolsista, utilizado para medir a dimensão da empresa no mercado de capitais, 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.

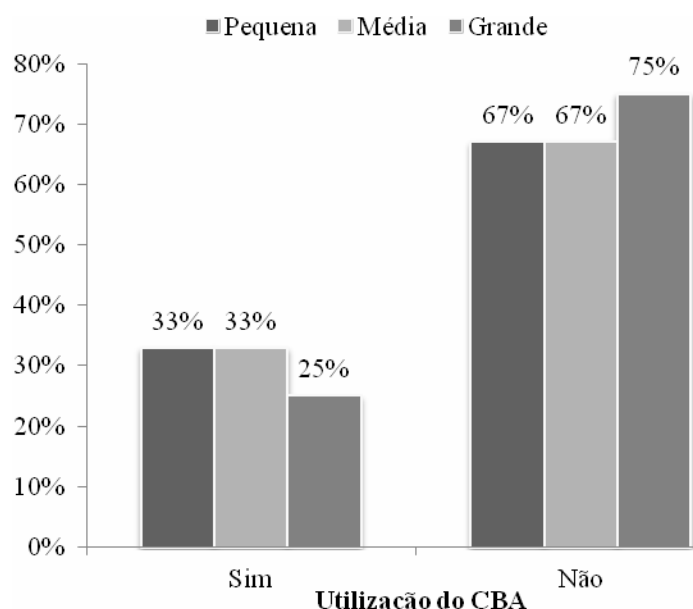


Tabela 4. Utilização do CBA segundo o grau de capitalização

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

Os resultados da Tabela 4 são traduzidos graficamente no Gráfico 1, 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, uma vez que a maioria das empresas, independentemente da dimensão, não utiliza o CBA.

Gráfico 1. Utilização do CBA segundo o grau de capitalização



Relativamente à estrutura acionista, foram considerados três tipos de controlo do capital, previstos pela CMVM: capital disperso, controladas por famílias e controladas pelo estado. O capital social disperso foi encontrado em seis empresas. Na maioria das empresas (n=9) o capital é controlado por grupos reduzidos de investidores, como o Estado (n=2), famílias (n=5) e outros (n=2). 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.

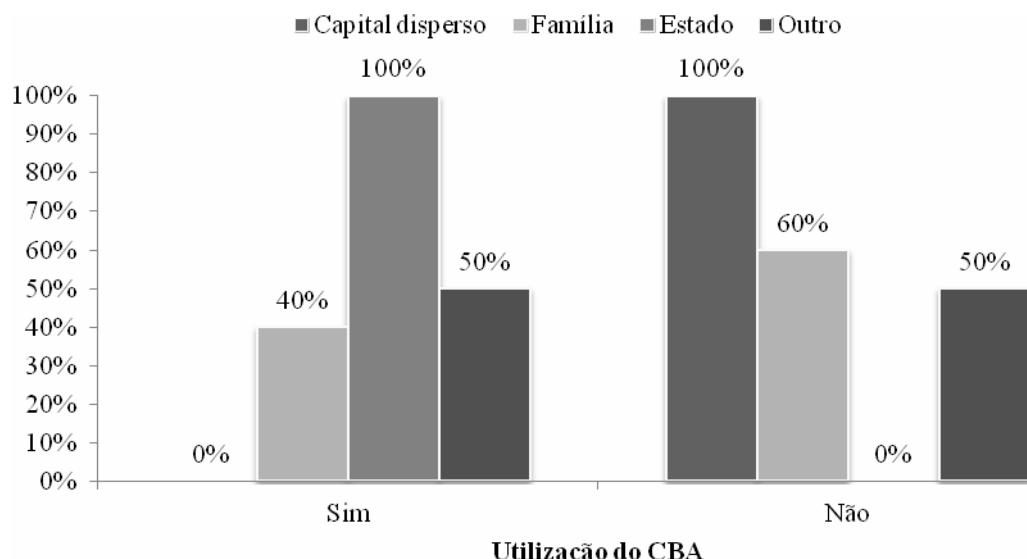
A Tabela 5 conjuga o tipo de controlo do capital e a utilização do CBA, e permite observar que das cinco empresas que utilizam o CBA duas são empresas com controlo familiar, outras duas são controladas pelo Estado e uma é controlada por outro tipo de instituição. Nenhuma empresa com capital disperso utiliza o CBA.

Tabela 5. 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
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>15</b>

O Gráfico 2 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, sugerindo assim que a utilização do CBA depende do tipo de controlo de capital. Todas as empresas controladas pelo Estado utilizam o CBA, enquanto que nenhuma das empresas com capital disperso utilizam este método. A maioria (60%) das empresas controladas por famílias não utilizam o CBA.

Gráfico 2. Utilização do CBA segundo o tipo de controlo do capital



Na Tabela 6 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 de resposta previstas foram as seguintes: falta de interesse na utilização do CBA, opção escolhida por três empresas; satisfação com o atual método utilizado, opção escolhida por duas empresas; elevados custos associados à implementação do CBA, opção escolhida por duas empresas. A opção “outro” foi a escolhida por quatro empresas, as quais apresentaram as seguintes causas: a falta de adequação deste método ao tipo de empresa; o facto de brevemente estarem a implementar este método.

Tabela 6. Causas para a não utilização do CBA

CAUSAS NÃO UTILIZAÇÃO DO CBA	Frequências
Sem interesse no método	3
Satisfação com o atual método utilizado	2
Elevados custos associados à implementação do CBA	2
Outro	4
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

Relativamente aos 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 7. Nesta questão cada respondente poderia optar por mais que uma categoria. Todas as empresas que utilizam o CBA consideraram que a sua utilização afetou positivamente a empresa. Os benefícios mencionados foram: melhor controlo e uma melhor compreensão das causas dos custos (n=5) e melhor gestão dos recursos (n=2). 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 7. Benefícios da utilização do CBA*

<b>BENEFÍCIOS UTILIZAÇÃO DO CBA</b>	<b>Frequências</b>
Não beneficiou a empresa	0
Melhorou a performance financeira	0
Melhorou o controlo e compreensão das causas dos custos	5
Melhorou a gestão dos recursos	2
Aumentou a comunicação interna e externa	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

#### **4.2 Avaliação do desempenho**

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 catorze realizam a avaliação do desempenho com base em medidas financeiras e medidas não financeiras (Tabela 8). Das restantes duas empresas, uma utiliza exclusivamente medidas financeiras e a outra não faz avaliação do desempenho.

*Tabela 8. Avaliação do desempenho*

<b>MEDIDAS DE AVALIAÇÃO</b>	<b>Frequências</b>
Não fazem	1
Medidas financeiras	1
Medidas financeiras e não financeiras	14
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

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 9, e a sua análise indica que apenas quatro empresas utilizam o BSC. No entanto, todas as empresas respondentes afirmaram que conhecem o BSC. A abordagem francesa, *Tableau de Bord*, tem a mesma taxa de utilização que o BSC, ou seja, é utilizado igualmente por quatro empresas.

*Tabela 9. Sistema de avaliação de desempenho*

<b>MÉTODO AVALIAÇÃO DESEMPENHO</b>	<b>Frequências</b>
BSC	4
TB	4
Outro	7
Não fazem	1
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

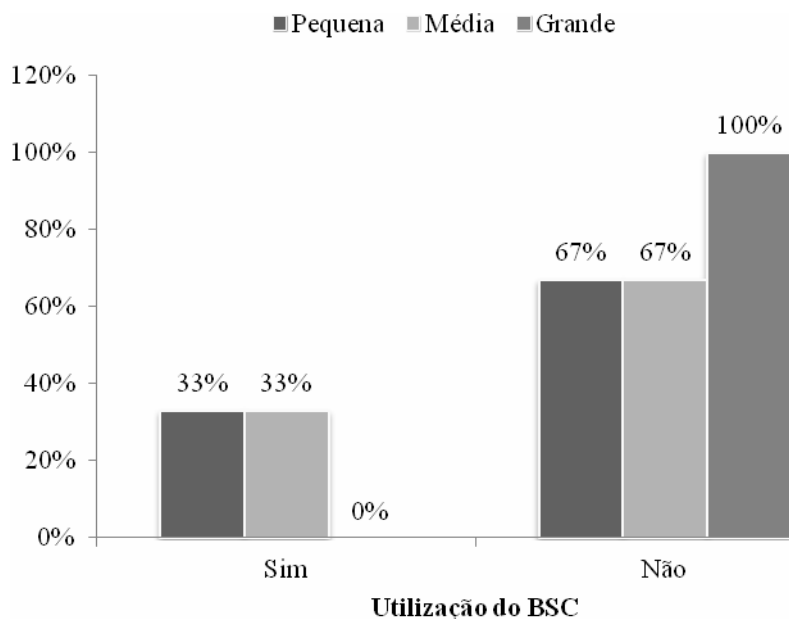
A associação entre as variáveis “utilização do BSC” e “grau de capitalização”, permitiu identificar a dimensão predominante das empresas que utilizam o BSC. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 10, observando-se que nenhuma empresa de grande dimensão afirmou utilizar o BSC. O grupo das quatro empresas que utilizam o BSC é classificado de pequena e média capitalização bolsista, em partes iguais.

*Tabela 10. Utilização do BSC segundo o grau de capitalização*

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

Os resultados obtidos na Tabela 10 são ilustrados no Gráfico 3, e tornam evidente a diferença entre as empresas com um grande grau de capitalização bolsista face às outras, o que sugere a existência de uma associação entre o grau de capitalização e a utilização do BSC.

*Gráfico 3. Utilização do BSC segundo o grau de capitalização*



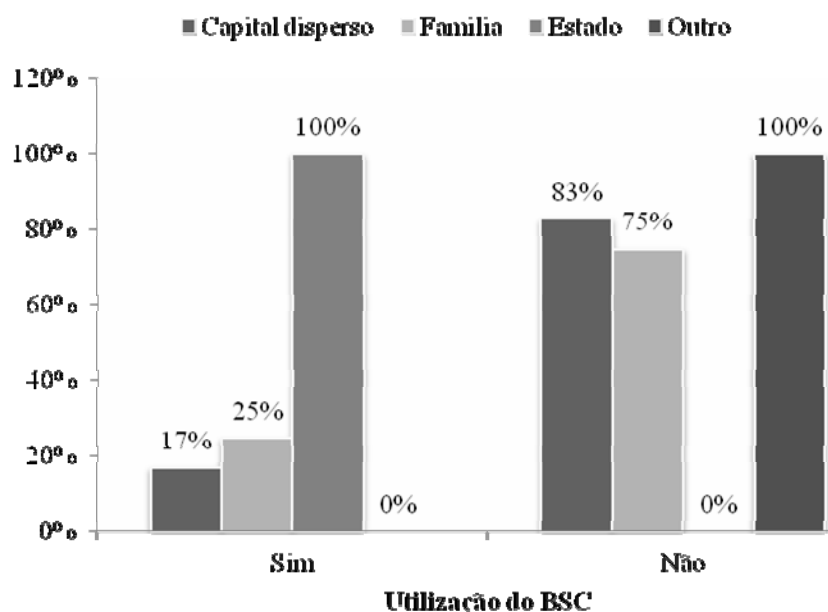
Relativamente ao cruzamento das variáveis “utilização do BSC” e o “tipo de controlo do capital”, pela Tabela 11 verificou-se que metade das empresas que utilizam o BSC é controlada pelo estado (n=2). É importante relembrar que a variável “tipo de controlo do capital” tem um caso de não resposta.

Tabela 11. 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
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>15</b>

O Gráfico 4 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, sugerindo assim que a utilização do BSC depende do tipo de controlo de capital. Todas as empresas controladas pelo Estado utilizam o BSC, enquanto que a maioria das empresas com capital disperso ou controladas por famílias não utilizam este método. Nenhuma das empresas controladas por outro tipo de instituição, sem ser famílias e Estado, utiliza o BSC.

Gráfico 4. Utilização do BSC segundo o tipo de controlo do capital



Na Tabela 12 são apresentadas as causas para a não utilização do BSC. Das doze empresas que não o adotaram, três mencionaram a falta de interesse na utilização deste método e outras três mencionaram os elevados custos e as dificuldades associadas à sua implementação. A maioria, das empresas (n=6), optaram pela categoria “outro” e declararam utilizar uma estrutura com linha de orientação própria, o que consideram uma vantagem.

Tabela 12. Causas para a não utilização do BSC

CAUSAS NÃO UTILIZAÇÃO DO BSC	Frequências
Sem interesse no método	3
Elevados custos associados à implementação do BSC	3
Outro	6
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Relativamente aos benefícios da utilização do BSC, apresentados na Tabela 13, os escolhidos pelas quatro empresas que utilizam este método foram: sistemas de recompensa e de avaliação mais adequados (n=2); alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos das empresas (n=2). Todas as empresas consideraram que a implementação do BSC beneficiou a empresa. Nenhuma das quatro empresas considerou que o BSC melhorou a sua performance financeira e a comunicação da empresa.

*Tabela 13. Benefícios da utilização do BSC*

<b>BENEFÍCIOS UTILIZAÇÃO DO BSC</b>	<b>Frequências</b>
Não beneficiou a empresa	0
Melhorou a performance financeira	0
Sistema de avaliação mais adequado	2
Alinhamento dos objetivos	2
Aumentou a comunicação interna e externa	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

## 5. CONCLUSÕES

O presente estudo tem como 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.

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. 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 controladas por outras entidades ou com capital disperso. Não foi encontrada associação entre a utilização do CBA e a dimensão da empresa na bolsa, medida através do grau de capitalização bolsista. Foram identificadas várias causas para a não utilização do CBA: falta de interesse na sua utilização; satisfação com o atual método utilizado; elevados custos associados à sua implementação; a falta de adequação deste método ao tipo de empresa. Todas as empresas reportaram retirar benefícios da utilização do CBA.

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, utilizando em igual proporção o BSC e o Tableau de Bord. Os resultados sugerem que a utilização do BSC está associada ao tipo de controlo do capital, uma vez que as empresas controladas pelo Estado utilizam proporcionalmente mais o BSC do que as empresas com capital disperso, controladas por famílias, ou com outro tipo de controlo de capital. Os resultados sugerem também existir uma associação entre a utilização do BSC e a dimensão da empresa no mercado de capitais. As empresas de pequena e média capitalização bolsista utilizam proporcionalmente mais o BSC do que as empresas de grande capitalização bolsista. Foram encontradas várias causas para a não utilização do BSC: a falta de interesse na utilização deste método, os elevados custos e as dificuldades associadas à sua implementação. Todas as empresas reportaram retirar benefícios da utilização do BSC.

Relativamente às limitações do presente estudo, identifica-se o número reduzido de respostas. No entanto 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 e noutro tipo de empresas. Como sugestão para futuras investigações sugere-se a

replicação deste estudo noutro tipo de empresas portuguesas, com o objetivo de analisar a hipótese de generalização destes resultados para Portugal.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- AMORIM, Deise Menezes (2011): *Balanced Scorecard no Brasil: estudo empírico nas “150 melhores empresas para você trabalhar”*, Tese de Mestrado – ISCTE-IUL.
- BANKER, Rajiv D.; CHANG, Hsihui; 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; NORREKLIT, Hanne (2004): “The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension”, *Management Accounting Research*, 15, pp. 107-134.
- BUTLER, Janet B.; HENDERSON, Sandra Cherie; 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.; ITTNER, Christopher D. (2004): “Implementing performance measurement innovations: evidence from government”, *Accounting, Organizations and Society*, 29, pp. 243-267.
- CHEFFI, Walid; RAO, Ananth; BELDI, Adel (2010): “Designing a Performance Measurement System: Accountants and Managers Diverge”, *Management Accounting Quarterly*, 11(3), pp. 1-20.
- CHENHALL, Robert H.; 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.; CRISTIAN-MARIAN, B. (2011): “Decisions Based on Synthesis Documents Information of the ABC 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*, Summer, pp. 45-49.
- COOPER, Robin (1987b): “The Two-Stage Procedure in Cost Accounting: Part One”, *Journal of Cost Management*, Winter, pp. 43-51.
- COOPER, Robin (1988): “The rise of Activity-Based Costing- Part One: What in an ABC system?” *Journal of Cost Management*, Summer, 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*, Winter, pp. 34-46.
- COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. (1988): “Measure Cost Right: Make the Right Decisions”, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 96-103.
- COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. (1991a): “Profit Priorities from Activity-Based Costing”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 130-135.
- COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. (1991b): *The design of cost management systems*, Prentice Hall, International Editions.
- CURADO, Carla; 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.
- EPSTEIN, Marc; 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; OYON, Daniel (2009): “Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance”, *European Accounting Review*, 18(1), pp. 93-122.
- INNES, John; 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; 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.
- ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F.; MEYER, Marshall W. (2003a): “Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced Scorecard”, *The Accounting Review*, 78 (3), pp. 725-758.
- ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F.; 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*, June, pp. 23-30.
- 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; NILSSON, Fredrik (2000): “Performance measurement at Nordic companies”, *European. Management Journal*, 18(1), pp. 113-127.
- KALLUNKI, Juha-Pekka; 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. (1994): “Devising Balanced Scorecard matched to business strategy”, *Planning Review*, 22(5), pp- 15-29.
- 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*, working paper, pp. 1-36.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (1992): “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, 70(1), pp. 71-85.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (1993): “Putting the balanced scorecard to work”, *Harvard Business Review*, 71(5), pp. 134-159.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (1996a): “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, *California Management Review*, 39(1), pp. 53-62.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (1996b): “Using the Balanced Scorecard as a strategic management system”, *Harvard Business Review*, 74(1), pp. 75-81.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (1997): “The balanced scorecard: translating strategy into action”, *Training & Development*, 51(1), pp. 50-62.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2001): “Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic Management: Part I”, *Accounting Horizons*, 15(1), pp. 87-102.
- MACHADO, Maria João (2009a): “Métodos de repartição dos custos indirectos utilizados pelas PME’s industriais portuguesas”, *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1(11), pp. 11-36.
- MACHADO, Maria João (2009b): Taxas de utilização do Custeio Baseado nas Actividades. Revisão de estudos empíricos, *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, Vol. VII, nº 13, pp. 1-15.
- MISHRA, Birendra; VAYSMAN, Igor (2000): “Cost-System Choice and Incentives -Traditional vs. Activity-Based costing”, *Journal of Accounting Research*, 39, pp. 619-641.
- 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.
- 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.
- SCHOUTE, 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; 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; HATCH, Toby (2009): “Activity-Based Costing: Is It Still Relevant?”, *Management Accounting Quarterly*, 10(3), pp. 31-40.
- TOMÁS, Alexandre; MAJOR, Maria João; PINTO, José Castro (2008): “Activity-Based Costing and Management (ABC/M) nas 500 Maiores Empresas em Portugal”, *Contabilidade e Gestão*, 6, pp. 33-66.
- TURNEY, Peter B.B. (1992): “Activity-Based Management: ABM puts ABC information to work”, *Management Accounting*, 73(7), pp. 20-25.

## ANEXO 1. 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:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Indústria                           | <input type="checkbox"/> Bens de Consumo |
| <input type="checkbox"/> Serviços                            | <input type="checkbox"/> Outro           |
| <input type="checkbox"/> Serviços Financeiros                |  |
| <input type="checkbox"/> Tecnologias de Informação           |  |
| <input type="checkbox"/> Recursos – Água, Eletricidade e Gás |  |

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. 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
5. 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.

### 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 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

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



**Marlene Oliveira Arsénio**

Licenciada em Gestão e Mestre em Contabilidade pelo ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Fez um estágio curricular numa empresa de consultoria em Lisboa, como assistente de contabilidade e com algumas funções de apoio administrativo. Desde Setembro de 2013 integrou o departamento de Contabilidade e *Outsourcing* na empresa Mazars como *trainee*.



**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 ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Foi Professora Auxiliar Convidada da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, em acumulação com funções de Administração de empresas. Desde 2008 é Professora Auxiliar do Departamento de Contabilidade da Escola de Gestão do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e investigadora na área da Contabilidade de Gestão na UNIDE-IUL.