

# Contabilidade & Gestão

Portuguese Journal of Accounting and Management

Revista Científica da Ordem dos Contabilistas Certificados

# 20

MARÇO 2017



# Contabilidade & Gestão

Portuguese Journal of Accounting and Management  
Revista Científica da Ordem dos Contabilistas Certificados

# 20

MARÇO 2017





**ÍNDICE**

Editorial .....	5
The uses (and non-usage) of the Balanced Scorecard: a case study.....	9
Jogos educativos na disseminação da História de Contabilidade: O caso do jogo digital Deborah Game .....	65
As unincorporated joint ventures: análise normativa e empírica da sua singularidade como forma de cooperação empresarial .....	93
Estatutos .....	141
Nota aos autores .....	147
Ficha Técnica .....	155
Contactos .....	156





## EDITORIAL

A revista *Contabilidade e Gestão* (*Portuguese Journal of Accounting and Management*) da Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC) é a única revista científica portuguesa especializada na área da contabilidade, que tem por grande objetivo o incremento qualitativo e quantitativo da produção científica nesta área, publicando artigos em português, espanhol e inglês. O Conselho Editorial da revista recebeu até ao final de 2016 234 artigos, dos quais foram publicados 73, o que traduz uma taxa de aceitação da revista a esta data de cerca de (31%).

Este número é composto por três artigos, sendo o primeiro o vencedor do Prémio Ordem dos Contabilistas Certificados, atribuído ao melhor artigo apresentado e submetido à XVI Conferência *grudis* e submetido à revista *Contabilidade e Gestão*. A revista *Contabilidade e Gestão* orgulha-se desta parceria com o *grudis* que lhe permite contactar com esta importante Rede Portuguesa de Investigadores em Contabilidade que tem como missão “contribuir para o desenvolvimento da comunidade portuguesa de investigadores em Contabilidade, orientado por padrões internacionais de qualidade”; a sua visão consiste em “congregar a comunidade portuguesa de investigadores em Contabilidade, dinamizar um espaço de discussão e elevar a notoriedade e estatuto desta área de investigação em Portugal”.

Assim, o artigo vencedor intitula-se “The uses (and non-usage) of the Balanced Scorecard: a case study” e é da autoria de Carla Ribeiro e João Oliveira. Os autores tratam um caso de adoção inconsistente, ou mesmo de não adoção em alguns segmentos de negócio, do *Balanced Scorecard* (BSC) pelos gestores de uma empresa grande de serviços públicos. Apesar de já estar a ser implementado há dois anos, o uso efetivo na organização do BSC não estava a ser feito de acordo com os objetivos do *designer* do BSC. Assim, a evidência que recolheram confirmou que a intensidade da utilização do BSC variava nos diferentes segmentos de negócio, sendo

usado principalmente com o objetivo de apoio ao controle de gestão e não tanto na implementação da estratégia (embora este objetivo tenha sido considerado o mais importante quando foi criado). Usando o enquadramento de Madsen and Stenheim (2014), que explica os problemas com o uso do BSC, os autores abordam o paradoxo empírico encontrado nesta grande empresa de serviços públicos, identificando e classificando as várias questões explicativas em conceituais, técnicas, sociais e políticas. As questões conceituais que explicam a não adoção no uso pretendido estão relacionadas com a necessidade de ajustar o BSC para novas prioridades estratégicas; em termos técnicos, o BSC sofre concorrência de ferramentas alternativas, reduzindo o seu uso. Verificam-se ainda questões sociais relacionadas com a falta de compromisso da alta administração e finalmente, colocam-se ainda as questões políticas relacionadas com a incerteza quanto à continuidade do BSC e a existência de jogos de poder entre o pessoal da área financeira e o pessoal da área não financeira.

O segundo artigo intitulado “Jogos educativos na disseminação da História de Contabilidade: O caso do jogo digital Deborah Game” é da autoria de uma equipa luso-brasileira: José Oliveira (português) e Tânia Nunes, Marcelo Souza e Edgard Cornacchione (brasileiros). O artigo mostra como o uso da tecnologia pode transformar o processo educacional de tópicos relativos a temas que tendem a não ser populares juntos dos mais jovens, como a disciplina de História da Contabilidade. Usando como estudo de caso o jogo “Contabilidade Moderna: Carga e Descarga”, do Deborah Game, desenvolvido na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, os autores mostram como a geração dos nativos digitais (normalmente são designados como tal todos os que nasceram depois de 1980), revelam entusiasmo por estes temas quando apresentados sobre a forma de jogos. Os dados quantitativos de desempenho satisfatório dos alunos sinalizam que os jogos constituem um recurso educacional adequado para apresentação de conteúdos de História da Contabilidade, considerando as características dos estudantes nativos digitais. Desta forma, os jogos revelam um potencial enorme educativo e de valorização e divulgação desta área de estudo junto dos mais novos.

O terceiro artigo trata uma matéria de crescente relevância e intitula-se “*As unincorporated joint ventures: análise normativa e empírica da sua singularidade como forma de cooperação empresarial*”. É autor Bruno Almeida que desenvolve uma pesquisa com o objetivo de proporcionar uma abordagem global teórico-empírica dos contratos de consórcio celebrados entre empresas do setor de construção civil e obras públicas. Utilizando uma metodologia comparativa das diferentes pesquisas nacionais e internacionais, o autor faz uma análise empírica de 25 contratos



de consórcio, e proporciona uma visão geral e específica sobre este tema. O autor conclui que em Portugal a legislação que disciplina os consórcios empresariais forma um quadro equilibrado, no qual os diferentes consorciados se movimentam com grande flexibilidade, e que o texto legal funciona como um padrão, essencialmente por ter um caráter orientador que não condiciona a incorporação das mais diversas cláusulas para salvaguardar os interesses legítimos dos agentes. O autor conclui ainda que as alianças estratégicas enquadradas em figuras societárias são preferidas relativamente às *unincorporated joint ventures*.

O Conselho Editorial espera continuar a contar com o apoio dos autores e dos revisores anónimos no sentido de todos juntos melhoramos cada vez mais a revista *Contabilidade e Gestão* (*Portuguese Journal of Accounting and Management*).

A Presidente do Conselho Editorial  
Lúcia Lima Rodrigues







# The uses (and non-usage) of the Balanced Scorecard: a case study

**Carla Ribeiro – FEP.UP**

Faculdade de Economia do Porto

R. Dr. Roberto Frias

4.200-464 Porto

carlaguerra4@hotmail.com

**João Oliveira – FEP.UP**

Faculdade de Economia do Porto

R. Dr. Roberto Frias

4.200-464 Porto

joao.oliveira@fep.up.pt

Recebido a 3 de janeiro de 2017; Aceite a 28 de março de 2017





## Abstract

This paper addresses an apparent empirical puzzle from a large Portuguese utility. Preliminary evidence suggested that the BSC implemented across all the business units of this organization two years before was not being used consistently, or even not used at all, by their managers; overall, actual use across the organization seemed not to be aligned with the BSC designers' objectives.

In line with this preliminary evidence, we confirmed that the types and the intensity of BSC use indeed varied across the business units. The most popular uses were monitoring, control and management support, while strategy communication was the least popular – although it was the most emphasized objective when the BSC was proposed. Applying an extended version of Madsen and Stenheim's (2014) framework of problems with BSC usage, we explain this diversity of types and intensity in BSC usage, based on multiple conceptual, technical, social and political issues. These explanatory issues include: the BSC conceptualization, alignment with new strategic priorities and timeliness; existent competing tools; organizational culture; the level of scrutiny; the not-invented-here phenomenon; the controllability principle; top management commitment; uncertainty about the BSC continuity; and power games. Through this in-depth explanation, we contribute to the literature on the diversified usages, and the non-usage, of the BSC by managers in firms which have officially adopted this tool.

**Key-words:** Balanced Scorecard, Management Control, Strategy, Balanced Scorecard usage





## 1. Introduction

When implemented in an organization, a Balanced Scorecard (BSC) may be used by managers for different purposes, not necessarily equal to its designers' objectives. Therefore, its use may differ across the organization, and it may not even be used at all by some managers. Furthermore, the effects of any techniques may be determined more by their actual usage(s) in each particular organization than merely by their formal adoption or their intrinsic characteristics as a theoretical construct (Tessier and Otley, 2012). This recent call of attention gave renewed pertinence to Scapens' (1990) seminal and widely followed recommendation to study management accounting and control as practices in actual organizations, in particular when confronted with apparently puzzling empirical situations.

Such an apparent empirical puzzle was identified based on preliminary evidence from a large Portuguese utility, where the first author had recently started working and here anonymised as UtilCo, that the adopted and implemented BSC was not being used across the company in a consistent way and as originally intended; indeed, the BSC was even not used at all by some managers. While multiple uses of the BSC have long been highlighted, including by the prolific BSC creators Kaplan and Norton (1992, 1996, 2001, 2004, 2006, 2008, 2012, among others), such intra-organizational diversities in actual practices could not be readily explained merely based on such literature. However, research has also identified multiple factors influencing BSC implementations, practices and effects, as recently reviewed in Hoque (2014), including a stream of literature exploring difficulties and even failures around the BSC (for example, Nørreklit *et al.* (2008) and Madsen and Stenheim's (2014) review).

Making sense of this puzzle therefore became the theoretical motivation of this study, leading to a case study of the case company based on two main research questions: 1) How was the BSC actually used, if used at all, across the various business units in the case organization? 2) How and why did those actual usages (or non-usages) of the BSC emerge?

By answering these questions, this study intends to fill an existing research gap regarding BSC non-usage by managers in firms which have adopted a BSC, and contributing to the literature about the different uses (and non-usage) of BSCs, with empirical evidence from one of the largest companies in Portugal. This examination was also relevant to the case company, which was seeking to better identify and understand existing divergences in order to improve the actual usage of the BSC, in a consistent way across the organization.

After reviewing the literature in the next section, we explain the research method in section 3. In sections 4 and 5 we present and discuss the empirical results. In section 6, we present the conclusions, contributions and limitations, and indicate potential future research topics.

## 2. Literature Review

### 2.1. Balanced Scorecard: an introduction

In the first version of the BSC, Robert Kaplan and David Norton defined the BSC as a performance measurement system, integrating financial and non-financial measures to enable a comprehensive view of a business into four interconnected perspectives: financial, customer, internal-business-process and learning and growth perspective (Kaplan and Norton, 1992). Only later, in 1996, they highlighted its use as a strategic management system, translating the organizational strategy into concrete objectives and measures (Kaplan and Norton, 1996). Thereafter, these authors' work has been focused on strategy execution (Kaplan, 2012). In 2001, Kaplan and Norton explained this change of emphasis, and defined five principles to keep strategy the focus when managing processes (Kaplan and Norton, 2001):

- 1) Translate the strategy into operational terms;
- 2) Align the organization to the strategy;
- 3) Make strategy everyone's everyday job;
- 4) Make strategy a continual process;
- 5) Mobilize change through executive leadership.

Subsequent books further developed these principles. In *Strategy Maps*, the authors explained the first principle, showing how to customize



strategy maps and BSCs according to the strategy of different organizations (Kaplan and Norton, 2004). Then, in *Alignment*, they described how to take advantage of vertical and horizontal alignment between sub-units to create or capture existing corporate synergies, and how to motivate employees to execute strategy in their daily work (the third principle) (Kaplan and Norton, 2006). Finally, their last book, *The Execution Premium* (Kaplan and Norton, 2008), integrates not only an articulation of the fourth and fifth principle but also synthesizes all their prior work.

The concept of the BSC has therefore gradually shifted from an all-inclusive performance management system to a tool of strategy implementation that simplifies and controls performance measurement and management. This gradual change of emphasis of the BSC usefulness is a factor that may explain some of the differences in the interpretation of this tool's purpose and in its type of usage in practice by companies and their managers.

## **2.2. BSC and Performance**

The influence of BSC usage upon organizational performance has attracted significant attention. Davis and Albright (2004) found evidence suggesting a positive relationship between BSC usage and improved organizational performance, which is coherent with the findings of other authors (e.g. Hoque and James, 2000; Braam and Nijssen, 2004); Banker *et al.* (2000) identified a similar relationship, with regard to incentive plans including non-financial performance measures (though not specifically the BSC). In contrast, Ittner *et al.* (2003) found a negative relationship between the extensive use of the BSC and Return on Assets. In turn, other studies relating the focus on non-financial measures with improved financial performance presented mixed results, potentially explained by a lack of coherence of the emphasis put upon each measure (Davis and Albright, 2004). Exploring why using a BSC does not automatically improve performance, Braam and Nijssen (2004) pointed out that this effect depends on the extent to which its use is linked to the strategy. For example, a mechanistic use (measurement-focused use) may lead to a negative impact, and complementing the BSC with other management control systems may strengthen, neutralize or work against each other in terms of performance.



### 2.3. Different uses of control systems and of the BSC

In 1995, Simons proposed four Levers of Control, which must be properly combined when designing management control systems in order to ensure their effectiveness in the implementation and control of strategy (Simons, 1995). The four Levers of Control are diagnostic control systems, interactive control systems, belief systems and boundary systems.<sup>1</sup> The purpose of the diagnostic control systems is to “coordinate and monitor the implementation of intended strategies” (Oriot and Misiaszek, 2004:267), while the purpose of the interactive control system is to “facilitate and guide emerging strategies” (Oriot and Misiaszek, 2004:267). In a nutshell, diagnostic controls follow a top-down approach in strategy implementation, while interactive controls aim to involve several players in the identification of strategic opportunities through their regular interactions and organizational training.

The definitions of these levers may be somehow ambiguous and vague, especially in the case of interactive controls (Tessier and Otley, 2012). According to Bisbe *et al.* (2007), interactive controls have to include five components to be under the interactive label. These first two components are the intensity of use by senior managers and by operating managers, i.e., how much attention they pay to controls and how involved they get with their subordinates’ activities by using these systems. Third, face-to-face meetings between both sides of management must be regular and frequent to debate and challenge important assumptions or implemented action plans. Since the content and nature of this communication is also relevant, the fourth component states that it should be focused on the strategic uncertainties of the business. Finally, the fifth component involves “non-invasive, facilitating and inspirational involvement” (Bisbe *et al.*, 2007:807).

In a revised framework of Levers of Control, Tessier and Otley (2012) defined diagnostic and interactive controls based on how controls can be used, instead of control systems per se, as depicted in the original version. Additionally, the authors propose a less inclusive definition of interactive controls compared with the one suggested by Bisbe *et al.* (2007). Tessier and Otley (2012) divided the interactive control concept in two components, as it had been suggested by Ferreira and Otley (2009): the ‘strategic validity controls’, used to manage strategic uncertainty and adequacy of the strategy; and the ‘interactive use of

---

<sup>1</sup> Beliefs systems and boundary systems are not further analyzed due to their lower relevance to this study.



controls', related to how intensively controls are used, viewing a more intensive use as promoting and facilitating communication (Adler and Chen, 2011; Tessier and Otley, 2012), and learning (Ferreira and Otley, 2009; Tessier and Otley, 2012). On the contrary, diagnostic use refers to a less intensive use of controls, i.e., if the controls are only looked at when there are discrepancies with the targets (Tessier and Otley, 2002).

According to Ferreira (2002), a control system does not have to be part of only one lever, because each control mechanism may be given different emphases in its use (Ferreira and Otley, 2009). Tuomela's (2005) case study found both diagnostic and interactive uses of the BSC. More than thirty measures within a BSC were reported and reviewed on a regular basis (without much discussion), which allowed people to be aware of the deviations from the goals and indicates diagnostic control. Concurrently, the interactive use occurred through meetings at the measurement team, management and sub-unit levels to discuss and question the strategy translated in the BSC, a use which promotes learning and may reshape the current strategy.

Regardless of the issue of different usages, several authors questioned whether the BSC itself was a diagnostic or an interactive control system. Due to its top-down approach, many authors consider the BSC to be a diagnostic system, including Simons (1995), and in fact Kaplan and Norton (1992, 1996) focused mainly in the diagnostic character of the tool. Only later did Kaplan and Norton (2001) start to highlight the ability of the BSC to work as an interactive control system as well.

Given Kaplan and Norton's gradual change of emphasis for the BSC, many authors attempted to develop frameworks describing the main types of BSC (see Speckbacher *et al.* 2003; Lawrie and Cobbold, 2004; Brudan, 2005; Soderberg *et al.*, 2011; Perkins *et al.*, 2014). Although differing in terms of classification schemes, in general all these authors refer to the types of BSC as generations of BSC implementation and design. Their studies suggest that the BSC has been improving throughout its generations from a simple version of the BSC with an emphasis in performance measurement to a fully developed BSC that supports strategic management.

Malmi (2001) and Witcher and Chau (2008) differentiate the BSC types of usage based on how users classify BSCs as a control system. Those who see the BSC as a performance measurement system (Kaplan and Norton's original idea) use the BSC operationally, i.e.

to evaluate and control their performance as well as to manage operational activities in general. On the other hand, those who classify the BSC as a strategic management system, use it to implement, manage and control the strategy, in line with Kaplan and Norton's (1996) later positioning.

Overall, the use and interpretation of a BSC matters for its implementation success and relevance for adopting organizations (Braam and Nijsen, 2004), and indeed the effects of some control information may be more determined by the type of use given to it than the formal characteristic of the control system (Ferreira and Otley, 2009; see also Ferreira, 2002). Therefore, the literature has provided ample evidence of the need to correctly identify and understand those multiple uses and their causes.

#### **2.4. BSC problems**

Once the BSC is introduced in an organization, several factors may work against or disturb its acceptance and use. Making a system usage mandatory does not imply uniformity in the intensiveness of individual usage (Hartwick and Barki, 1994). According to Gallivan (2001), most of the problematic issues arise after the adoption of an innovation. Those issues may lead to diverging uses of the new management system, of the intensiveness of its use or even to its non-usage.

Madsen and Stenheim's (2014) literature review on BSC implementation issues identified four categories of issues: conceptual, technical, social or political. Table 1 adapts and extends Madsen and Stenheim (2014), including for each category additional topics (identified with asterisk [\*]) suggested by other authors. This table structures the remainder of this section and will provide a theoretical structure for the empirical analysis.

**Table 1. Categories of problems associated with BSC (adapted and extended from Madsen and Stenheim, 2014)**

Issue Type	Problem	Explanation
Conceptual issues	Contextualization	Difficulties on the customization of the BSC to the organizations' specifications.
	Causal relationships	The definition of a clear link between cause and effect may be challenging.
	Strategy maps	Difficulties on the implementation and understanding of strategy maps.
	Evolution <sup>*(1)</sup>	The necessity of voluntarily adjust the BSC to changes on strategy
	Technical Infrastructure	Problems on getting good infrastructures that support the BSC.
Technical issues	Software	Available software packages for purchase are too focused on technical aspects of BSC.
	Too much focus on measurement	Too much focus on measurement and little focus on strategic issues.
	Timeliness <sup>*(2)</sup>	Time demands, inaccurate information systems and manual work may affect the timeliness of the BSC.
	Competing tools <sup>*(3)</sup>	Other formal (or informal) management control tools may be preferred.
Social issues	Organizational culture	Incompatibility between the BSC and the culture of the organization.
	Scrutiny	Low willingness to cooperate in the implementation due to closer monitoring and higher scrutiny.
	Not-invented-here <sup>*(4)</sup>	Low receptivity to the implementation of novelties proposed by someone else.
	Controllability <sup>*(5)</sup>	Violation of the controllability principle, i.e., only holding one accountable for what one is able to control.
	Commitment	Lack of commitment from important agents in the organization (e.g. top manager or BSC project team).
Political issues	Time and resources	The BSC implementation and use is highly time and resources-consuming.
	Concept champion	Loss of the most important player of the BSC project (e.g. project manager or consultant).
	Continuity	Turnover or external factors such as economic decline may threaten the continuity of the BSC.
	Resistance	Organizational members may offer resistance to the BSC implementation.
	Power games <sup>*(6)</sup>	Conflicts between different professional groups within the organization (e.g. engineering and finance).

\*These problems were analyzed by: <sup>(1)</sup> Mendoza and Zrihen (1999); <sup>(2)</sup> Ittner *et al.* (1997), Kasurinen (2002), Oriot and Misiasek (2004); <sup>(3)</sup> Mendoza and Bescos (2001), Malmi and Brown (2008); <sup>(4)</sup> Kasurinen (2002); <sup>(5)</sup> Jakobsen and Lueg (2014); <sup>(6)</sup> Wickramasinghe *et al.* (2007).

### 2.4.1. Conceptual issues

The BSC proposed by Kaplan and Norton (1992) is a ‘generic model’ divided into four perspectives, each one containing key performance indicators linked to strategy. Therefore, such generic model requires adjustments to match each firm’s characteristics, a task that may be very challenging (Madsen and Stenheim, 2014). Madsen and Stenheim (2014) found that the BSC is susceptible of various interpretations and that the concept was difficult to understand in practical terms. Several researchers also criticized the BSC concept and highlighted pitfalls implicit in its design. Nørreklit *et al.* (2008), for instance, argued that the BSC oversimplifies the complexity of organizations and that the use of a large amount of indicators leads to the existence of trade-offs and clashes. If the relative importance of each indicator is not explicit, their multiplicity may be confusing and drive frustration among BSC users, instead of focus and confidence (Banker *et al.*, 2004; Nørreklit *et al.*, 2008).

In spite of the importance given by Kaplan and Norton to the development and test of causal relationships between measures, and Nørreklit *et al.*’s (2008) argument that the validity of a BSC depends on a precise definition and validation of these links (see Albuquerque, 2015 for an example of such validation), managers sometimes neglect this crucial step (Madsen and Stenheim, 2014). Moreover, Nørreklit *et al.* (2008) added that there are timing difficulties related to these causal relationships, since there may be a time lag between the cause and its effect (see again Albuquerque, 2015). Nevertheless, this time dimension is not explicitly a part of the BSC. These problems can lead, over time, to obscure the understanding of why things happen in an organization (Nørreklit *et al.*, 2008).

Speckbacher *et al.* (2003) found that less than 10% of the firms they studied had strategy maps, though these were defined by Kaplan and Norton (1996) as part of the BSC. Evidence shows that there is a measurement focus instead of a strategic one (Speckbacher *et al.*, 2003), although according to Lucianetti (2010) companies that use strategy maps perform better than those who do not. Actually, the non-existence of strategy maps makes the scorecard a simple aggregation of key performance indicators (KPIs) that lack a connection to strategy (Wilkes, 2005).

The BSC should be flexible and adapt when strategy changes. Nevertheless, it remains to be explained how that evolution should be managed, since the BSC does not provide the means to evaluate its relevance or need to change (Mendoza and Zrihen, 1999). Since the BSC is not a self-evolving tool, there is the need to regularly check for any strategic changes and, if needed, adapt the BSC accordingly.

### 2.4.2. Technical issues

A recurrent technical problem is the difficulty in acquiring a good IT infrastructure to support the BSC (Madsen and Stenheim, 2014). Some companies prepare their own Excel-BSC-sheet, while others purchase software packages, potentially incurring in the contextualization problem discussed above (Madsen and Stenheim, 2014).

Another problem identified by Madsen and Stenheim (2014) was a tendency to focus on the technical and measurement issues instead of concentrating on the conceptual, organizational and strategic ones. According to Braam *et al.* (2002), this is even more noticeable among employees with an accounting/finance background, but Kasurinen's (2002) case study showed that engineering culture also "tended to weaken the role of strategies and strengthen the role of diagnostic measurement" (Kasurinen, 2002:337).

Other technical issues in BSC implementation were found in Ittner *et al.*'s (1997) field study of U.S. retail banking operations. Issues were related with time demands, since it was necessary to review and correct numbers with other intermediaries, to carry out meetings, write narratives and so on. In addition, there were complaints about the existing management information systems, regarding distrust in the accuracy of the information provided and delays in information disclosure that compromised the BSC timeliness.

Problems in data collection and processing were also pointed out by Ittner *et al.* (1997), Kasurinen (2002) and Oriot and Misiaszek (2004), related to incomplete automation and hence significant need of manual work, 'delaying' the BSC (Kasurinen, 2002) and compromising its timeliness. Timely information emerges as a key requirement for managers. When timeliness is compromised, managers may develop their own ways of getting the needed information in a quicker way, through, for instance, observations, personal contacts and informal reports (Mendoza and Bescos, 2001), hence bypassing lagging systems.

Given that companies have a management control systems package (Malmi and Brown, 2008), i.e., a collection of controls and control systems, an often raised question is how specific controls relate to each other and whether they operate as substitutes and complements (e.g. Abernethy and Chua, 1996; Chenhall, 2003). According to Kaplan and Norton (1996), the BSC is not a substitute for a day-to-day measurement system - indeed, the BSC needs to be complemented by information systems disaggregating the summarized data in the BSC, in order to

identify the detailed causes of those results (Kaplan and Norton, 1992). However, seeing the BSC as a tool within this 'package', its compatibility with the existing instruments must be assessed before its implementation, since superimposing tools risks overloading managers with information (Mendoza and Bescos, 2001). In the study of Mendoza and Bescos (2001), more than 90% of the interviewees were faced with redundant information provided by different tools, which led them to disregard or only quickly assess parts of them, focusing only on a few key indicators and reading them more carefully just in case anomalies arise.

### 2.4.3. Social issues

Compatibility between the BSC and organizational culture characteristics may be an issue. Oriot and Misiaszek (2004) reported resistance in a BSC implementation in an organization dominated by engineering professionals due to its culture of emphasising the technical and mechanistic aspects of the BSC over the management ones. On the other hand, Madsen and Stenheim (2014) found empirical evidence where a culture dominated by financial numbers also led to resistance to a multi-dimensional measurement system, since it took into account other aspects than just finance.

An innovative organizational culture also positively influences acceptance of new management systems (e.g., see Baird *et al.*, 2004 regarding the adoption of activity management practices). On the opposite direction, the implementation of the BSC may not only be affected by culture, but also influence it, since changing the way performance measurement is done may modify the context where the change is implemented (Andon *et al.*, 2005). This influence can be positive or negative. On the positive side, an organization dominated by engineering professionals could change its focus to a more business-orientated one, as Dent (1991) found in his study of a British rail organization's case about the adoption of a profit-base performance measurement. On the negative side, some researchers alerted that the BSC may become a 'straight jacket', hindering innovation and creativity (Voelpel *et al.*, 2006) and interaction and organizational learning (Antonsen, 2014).

Managers may also feel threatened by the closer monitoring and higher scrutiny of their activities, leading to low willingness to cooperate with the new management control system development (Vaivio, 1999; Braam and Nijssen, 2004; Madsen and Stenheim, 2014). In addition, the lack of motivation, by members of an organization or of a group of people within an organization, to implement a novelty proposed by another



player – the not invented here phenomenon – was also found to be an obstacle of the success of the BSC in Kasurinen's (2002) case study.

To strengthen the receptiveness of the organization to a new system such as the BSC, it is crucial that the project manager puts effort into selling the instrument and the concept (Dutton *et al.*, 2001). Training managers (Wiersma, 2009) and involving them in the definition of new control systems (Nørreklit, 2000) have been found to promote their commitment and lead to a better understanding and acceptance.

The design of the BSC may violate the principle of controllability (Jakobsen and Lueg, 2014) that one should only be held accountable for what one is able to influence or control. Jakobsen and Lueg (2014) found that the BSC may cause unintended breaches of this principle at the middle managers' level, since these managers' performance is dependent of external factors, decisions taken by others, by superiors or taken by themselves at an earlier stage. These authors also proposed that dysfunctional applications and failed implementations may arise from this problem. The situation worsens if performance evaluation and compensation be linked to the BSC, leading not only to sub-optimization but also to stress and dissatisfaction among BSC users (Giraud *et al.*, 2008).

Finally, when top-management or the project team is not committed to or strongly interested in the concept, it is very difficult to successfully adopt the new management system (Oriot and Misiaszek, 2004; Wickramasinghe *et al.*, 2007), because the low interest in the BSC will spread to the rest of the organization (Madsen and Stenheim, 2014).

#### **2.4.4. Political issues**

A BSC project requires a huge amount of time and resources (Madsen and Stenheim, 2014), not only to implement it but also to assimilate the concept in people's minds. Not everyone may be willing to invest the time and resources required in the development and implementation of the BSC (Kasurinen, 2002), particularly if benefits are perceived not to compensate the costs involved (Papalexandris *et al.*, 2004). This risk is particularly significant regarding lower level managers, if top-managers lack commitment to the BSC project (as discussed above).

The continuity of the BSC project in an organization after its implementation may be threatened by various political factors. If the project manager or consultant responsible for the BSC implementation leaves the organization during or right after the completion of this process, the organization is said to lose its "champion" (Chakrabarti, 1974) or



“soul-of-fire” (Stjernberg and Philips, 1993), endangering the survival of the BSC. Other factors such as a high turnover, many new hires, or external factors like an economic recession (Madsen and Stenheim, 2014) may also endanger the project through a weaker internal political support in the new context.

The scepticism of organizational members regarding the capability of the BSC to serve them can lead to some resistance against the BSC. This scepticism may arise due to previous failed experiences in implementing other innovative concepts in the organization, becoming this way immune to ‘fashionable ideas’ (Røvik, 2011) in general. Moreover, as explored above, incompatibility between a particular concept and existing organizational culture promotes resistance to its implementation (Madsen and Stenheim, 2014). According to Rogers and Shoemaker (1971, cited in Wiersma, 2009), receptiveness to innovative ideas may be influenced by their innovativeness personality trait. Actually, a higher receptiveness to new types of information systems was found to positively influence the level of BSC usage (Wiersma, 2009).

Other sources of scepticism and consequent resistance are the ambiguity and subjectivity of BSCs, a poor BSC’s design and the perception that the weight of BSC’s indicators has been affected by the political weight of stakeholders (Modell, 2012). Focusing on intra-organizational power struggles, power games between finance and non-finance personnel may hamper the project success, as Wickramasinghe *et al.* (2007) suggested based on a case in which non-finance people started to be required to provide additional information, implying an extra effort from them. This last situation stresses the need to ‘sell’ the BSC concept to non-finance people, in order to motivate them to cooperate.

### 3. Methodology

Given our descriptive and explanatory research questions, requiring an in-depth, contextualised and holistic understanding of actual organizational practices in a particular organization, we chose an interpretive research approach and the case study method. This approach and method enabled rich descriptions and a deep understanding of the UtilCo case, promoting new learning about the behavior and meaning of the real-world (Yin, 2009). Given the need to investigate multiple topics and perspectives, multiple sources of evidence were used to collect qualitative data from three sources: interviews, documents and direct observations.

Three different interviews' scripts were developed, each one corresponding to a different group of interviewees (from the sub-units, the Management Control department and the Executive Board). Interviews were semi-structured (Yin, 2009) to enable spontaneous commentaries on issues not covered in the scripts. Following Yin's (2009) recommendations, the interviews' general scripts were adapted to each particular manager, based on our research questions and updated during the research process to incorporate on-going empirical findings and issues needing to be confirmed or further explored (see the scripts final versions in the appendix).

We interviewed the managers of the majority of the sub-units of UtilCo which have a BSC (eight out of eleven), the BSC designers (two people from the Management Control department) and two members of the Executive Board. The interviews were carried out between December 2015 and March 2016 and took from 27 minutes to 1 hour and 3 minutes. All of them were recorded and transcribed. The following table summarizes the interviews details per interviewee, including a code to identify the author of each quote to be used in the next section.

Table 2. Interviews details

Department	Interviewee code	Date (day/month/year)	Duration (hours:minutes)
Asset Management (sub-units)	AM1	04/02/16	01:03
	AM2	08/02/16	00:31
	AM3	12/02/16	00:45
Studies, Projects and Investment	SPI1	21/12/15	00:35
	SPI2	28/01/16	01:02
	SPI3	02/02/16	00:37
	SPI4	05/02/16	00:27
	SPI5	08/02/16	00:31
Management Control	MC1 and MC2 <sup>(1)</sup>	14/03/16	00:44
Executive Board	EB1	15/03/16	00:30
	EB2	18/03/16	00:31

<sup>(1)</sup> 1 session with 2 interviewees

In addition, documents that supported the design of the BSCs (strategy maps and presentations of the BSC proposals) and direct observation during daily work in the Management Control Department also contributed to the generation and collection of information. Using different sources allowed triangulation of information to test for consistency, strengthening the research credibility and mitigating the risk of biased results.

## 4. Empirical Analysis

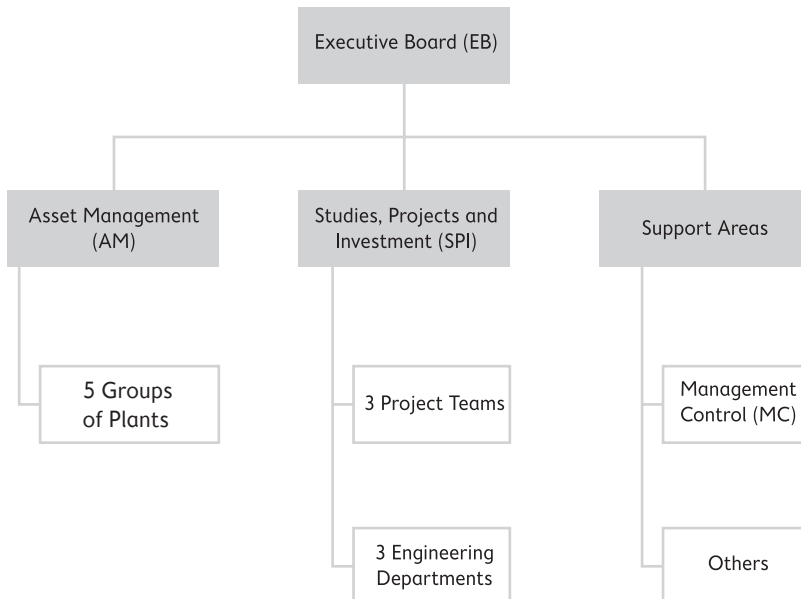
### 4.1. The case company

The case company, here anonymised as UtilCo, is an utility, with plants in various countries, and one of the largest subsidiaries of a market leader in Portugal. In Portugal, UtilCo's departments are grouped in three parts, according to their role: Asset Management; Studies, Projects and Investments; Support Areas.

The Asset Management (AM) part comprises five centres, each of which manages the operations of a particular plant. The Studies, Projects and Investment (SPI) part is divided into six sub-units: three Project Teams manage specific expansion investment projects; and three Engineering Departments facilitate the implementation of the expansion projects, as well as the execution of the maintenance investments of the plants, providing them specialized engineering services. Finally, the Support Areas encompass all departments assisting the entire organization, such as management control (responsible for the BSC creation and operation), regulation, sustainability, maintenance, human resources and general administration.

All these departments have a leader, here referred as 'middle managers', and report to and follow instructions from the Executive Board, whose members are referred as 'top managers'. Figure 1, below, depicts UtilCo's organizational structure.

Figure 1. Organizational Structure of UtilCo





#### 4.2. The implementation of the BSC

In 2013, UtilCo launched a project that aimed at optimizing the organization, processes and employee behaviour for strategy execution, including the implementation of the BSC and the improvement of other reporting activities.

Initially, the desire was to make a first level BSC, i.e., a BSC at the company level. But since the beginning there was the aspiration to, in a second moment, cascading down to the department level, in order to improve the reporting of the sub-units that had a major contribution and best explained the financial indicators EBITDA and CAPEX. However, after implementing second level BSCs, UtilCo ended up eliminating the BSC at the company level, considered redundant given the existence of other systems enabling adequate monitoring of the company performance. In contrast, BSCs still exist at department level, and these are the ones addressed in this study.

Second level BSCs were implemented for the two main departmental groups: in the beginning of 2014, the BSCs for the Asset Management (AM) departments; later, in the second half of 2014, the BSCs for the Studies, Projects and Investments (SPI) areas. Each BSC was adapted from the first level version and customized to the specificities of each plant, each Project Team and each Engineering Department. All of these BSCs had a trial period, and turned official in the beginning of 2015.

It is important to distinguish the two sub-unit groups (AM and SPI), as explained by a member of the Executive Board:

*“Between AM and SPI, the components of the BSCs are different. The AM’s activities are much more repetitive, much more associated with the day-to-day operations. In the SPI, the activities are not so repetitive, they manage something that has a beginning and will have an end. They have a long road to go, that has moments in which they go faster and others in which they go slower.” (EB1)*

Due to different types and scope of activities of the two departmental groups, the BSCs designed for AM diverge from those made for SPI. By contrast, the BSCs within each group share significant similarities, although they are not completely identical. In addition, management styles vary between AM and SPI, and therefore the usefulness perceived by the different beneficiaries may also diverge.

#### 4.2.1. Characteristics and Objectives

The BSC in UtilCo was defined as an instrument to support strategic management. Based on the BSC four standard perspectives, UtilCo selected financial indicators and the operational indicators perceived to drive future financial performance, balancing short, medium and long term objectives, financial and non-financial, and internal and external performance perspectives. A weight was assigned to each indicator based on its relative importance, enabling the calculation of a score per perspective and a global score. Importantly, the BSC was introduced to complement, not to substitute, other financial evaluation instruments.

The formally approved proposal of the Management Control (MC) Department positioned the BSC as a strategy communication tool, with the following objectives:

- 1) Translating strategy into operational objectives and indicators, allowing better communication and understanding of the strategy;
- 2) Promoting better organization of the sub-units and of the employees around the execution of the defined strategy;
- 3) Ensuring stronger connection between the sub-units performance and their evaluation.

In the same vein, Executive Board (EB) members indicated the objectives of communicating strategy, measuring financial and non-financial performance, and monitoring sub-units in terms of evaluation and in terms of expected improvements. In particular, they highlighted the BSC benefit of synthesizing multiple aspects from multiple perspectives, allowing them to monitor performance through a comprehensive overview.

#### 4.2.2. Intended Beneficiaries

When the BSC was implemented, the objective was to make it useful to both middle managers (the directors of the sub-units) and top managers (the members of the Executive Board). This was pointed out by some of the sub-units' managers, who considered the BSC to be more useful to the EB than to themselves. As an EB member put it:

*“I think that the BSCs have a double role: first, to provide to top managers a clear perception of the efficiency of a sub-unit in a single map; second, to allow to middle managers the assessment of their own efficiency.”*  
(EB2)



It was also believed that if the EB uses the BSC to monitor its subordinates' performance, the middle managers will do the same at their sub-units' level, as stated by another EB member:

*“It is very useful for the top management. But knowing that we use it, the middle management has to be interested in it as well, because they are being monitored by us exactly through that tool.” (EB1)*

This was also noted by a MC department interviewee, arguing that if a top manager did not value or use the BSCs, his subordinates would probably not feel motivated to do it at their level. This usage by middle managers is, indeed, the main focus of this study, since the BSCs exist at their sub-units' level.

#### **4.2.3. Planned frequency of use**

The BSCs are produced every quarter, by the MC Department, for all the AM and SPI areas. When ready, after around 3 weeks, each BSC is sent to the respective sub-units' managers, as well as to the top managers. Therefore, the desired frequency of use is also quarterly, as well as the periodicity that most sub-units' directors reported to use. Nevertheless, some sub-units reanalysed the BSC every month if necessary, to recall their performance in the previous quarter, keeping in mind the required improvements to achieve defined objectives. Importantly, the BSCs were never supposed to be a day-to-day tool, as described by a MC interviewee:

*“Obviously, the BSC did not have the objective of supporting day-to-day management activities. This would require a daily BSC, which would not make sense, considering its positioning [as a strategic management tool].” (MC1)*

#### **4.2.4. Clarification sessions about the BSC**

The BSC concept was explained to the middle managers by presenting them the strategy maps showing the company strategy, and by discussing how their sub-units contributed to its execution. After this first session, the MC department quickly changed its focus to more practical questions, preparing the first customized BSC proposals and presenting them to the respective sub-units. During the pilot phase, there was room for suggestions and improvements, involving people in the development of the BSC until reaching its final and current version.

#### 4.2.5. Sub-units' participation and inclusion

According to the MC department, sub-units were suitably included in the process of selection of the indicators. Explaining the BSC concept and how it worked and presenting the strategy maps to the sub-units was a very important step. It also enabled the MC department to collect detailed information about sub-units activities - crucial information to propose appropriate BSC models but that the MC Department lacked. After this phase, the MC department proposed to the sub-units a first version of their BSCs, followed by a discussion about the suitability of each indicator. Nevertheless, engaging sub-units was considered to be difficult, not so much regarding AM managers but particularly SPI managers, due to opposing attitudes towards the BSC project:

*“It can be difficult to find good indicators and measures to translate a specific objective, as well as to define their weights. All these aspects may be questioned and the other part must have an open and conciliatory attitude, otherwise it is capable of creating a lot of resistance and preventing the project progression.” (MC1)*

#### 4.2.6. Connection of the BSC to the strategy

The developed BSCs were based on the strategic priorities for 2013-2015. For each priority, a strategic map was created in order to schematically illustrate the cause and effect relationships between the objectives and their respective indicators. This connection was acknowledged and valued by most middle managers interviewed. However, interviewed EB members were concerned about the required constant BSC improvements, not only to find increasingly better indicators to represent a certain objective, but also to adapt to the changes in strategy whenever they happen. Importantly, the company has come to the end of a cycle: existing expansion investment projects are approaching conclusion - a strategic shift affecting mainly SPI areas, whose activities are mostly related to investments and expansion.

#### 4.3. The paradox: the different uses and non-usage of the BSC

The BSC proposal suggested different purposes of usage for the BSC, but it did not differentiate between the degrees of use in general in any way. It was defined as a tool to communicate the strategy with the objective of creating awareness about it, promoting better organization between the sub-units and improving the execution of the strategy and therefore increasing the visibility of their activities, leading to a greater accountability. Since some performance evaluation tools already existed, the MC department put



an effort early on to make it clear to its users that the BSC was not a substitute of those performance evaluation tools but a complement to them.

Nevertheless, ensuring an aligned interpretation and hence a uniform use of the BSC proved to be a difficult task. Interviews revealed that, for various reasons, there were situations of different perceptions of the BSC usefulness and therefore a tendency to focus on some of the usages rather than others, as well as different levels of use in general.

Given the insights collected from the interviews, we categorized the uses of the BSC according to three different purposes: 1) Monitoring and Control; 2) Support for management; 3) Communication of strategy. All these type of uses are enhanced by one of the advantages most frequently mentioned by the interviewees: synthesizing a wide range of aspects into a brief map. We now analyse each usage in more detail:

1) **Monitoring and Control:** As previously mentioned, there are other instruments that serve the formal, 'official' evaluation purposes. These instruments are composed of key performance indicators (KPIs). The BSC, in order to strengthen the connection between sub-units' performance and evaluation, combines in a single map some of those official KPIs (used for evaluation purposes) with other KPIs used for other purposes. Hence, some middle managers stated to use the BSC to monitor their performance and detect where there is need for improvements. While doing this, they control how they are performing and seek the achievement of the goals set regarding those KPIs.

2) **Support for management:** The BSC is also perceived as a very good tool to support management, by providing managers a comprehensive view of their sub-units. Interviewees value the combination of quantitative and qualitative indicators from various perspectives that allows them to do an integrated analysis of the current situation and therefore make more informed decisions and plan the future.

3) **Communication of strategy:** A few managers mentioned to value the communication power of the BSC, not only with regard to themselves (i.e., to align them with the organizational strategy), but also with regard to their subordinates, ensuring that everyone understands their contribution to the sub-units' objectives and, consequently, to the company results. Within small teams, middle managers usually circulate the BSC to everyone, but in the biggest ones middle managers only shared the BSC at the management level. Nevertheless, in the latter case, some of them acknowledged that it could make sense to circulate it to everyone in order to make strategy their day-to-day job.



All these types of BSC usage are in line with the objectives of use defined when the BSC was introduced in UtilCo. In spite of this, there were sub-units that were more or even exclusively focused in the two first uses indicated above, disregarding the third one. The proposed BSCs were mainly presented as communication tools that support strategic management, but in fact just a few interviewees, all of them belonging to AM, clearly demonstrated to have this mindset. Even the EB members, when asked about which purposes they used the BSC for, focused mainly on monitoring and control, as well as support for management.

In terms of intensiveness of use, both the MC department and the EB members perceived that differences between AM and SPI areas may exist, with AM more likely to use it more often and intensively than SPI due to several reasons. These perceptions are in line with the interviews to middle managers, with AM managers demonstrating a higher interest, while SPI areas assumed a lower commitment to the BSC.

In addition to differences in usage types and intensities, members from the EB and the MC Department acknowledged the possibility of a total absence of usage, although without having certainty about it:

*“I would say that maybe some of the sub-units do not see their BSCs as truly representative of their efficiency, and therefore they may not be using them.” (EB2)*

Indeed, some sub-units clearly stated that they do not use the BSC for various reasons. The majority of these non-usage situations were found within the SPI group, in line with the perception of the MC department and the EB members. It is important to clarify that we classified as non-usage the ‘false uses’, i.e., those situations in which the interviewees:

- 1) said that they examined the BSC only to validate its information;
- 2) refer to the ‘use’ as the provision of information required by the MC department to the elaboration of the BSC every quarter;
- 3) refer to the ‘use’ of the BSC as the use of only a relatively small and insignificant part of the tool.

The existing diversity of uses was not exactly a problem at UtilCo, since such diversity was already intended. Considering the planned usages for the BSC, which included all the types of uses found (monitoring and

control, support for management, communication of strategy), the paradox found in this case study refers to:

- 1) The lack of use of the BSC to communicate strategy;
- 2) The different intensities of BSC usage;
- 3) The BSC non-usage.

The large number of interviews at the middle management level enabled to understand the BSC utilization patterns, between the two groups of its beneficiaries: the AM and the SPI areas. These patterns have emerged from a qualitative comparative analysis of the various interviews, which allowed to establish a clear differentiation between the usages across the two groups, and significant consistency within each group. Table 3, below, distinguishes the types of use found in AM and SPI departments and compares the degree of intensiveness and the number of non-usage situations between these two departments.

**Table 3. BSC utilization patterns: AM vs SPI**

	<b>Types of use</b>	<b>Intensiveness of use</b>	<b>Number of non-usage situations</b>
<b>AM</b>	Monitoring and control	Higher	Lower
-	Support for management		
-	Communication of strategy		
<b>SPI</b>	Monitoring and control	Lower	Higher
-	Support for management		

As previously stated, we can conclude from Table 3 that the SPI areas lack the ‘communication of strategy’ type of use, they use the BSC less intensively compared with AM departments, and a higher number of BSC non-usage situations were reported in SPI areas comparatively to AM ones. However, and in spite of these BSC utilization patterns, situations of low intensiveness of use and non-usage of the BSC also happen within the AM departments, which suggests that there are problems related to the BSC that affect all users in general, rather than exclusively the SPI areas.

#### 4.4. Explanations for the paradox

The existence of different intensities of use and of BSC non-usage situations was not predicted at the time of the BSC implementation. On the other hand, the different uses found among the BSC users correspond to those intended at the time of its implementation, except for a part of the organization (SPI) that misses one of the intended uses (communication of strategy) – interestingly, the most emphasized usage in the BSC implementation proposal. The results suggested that several factors contributed to a less intense use of the BSC that, in an extreme situation, can mean non-use of the BSC. Some of them may also explain the lower importance of the BSC to communicate the strategy. We now discuss these explanatory factors, following the structure adopted in the literature review, categorizing them as conceptual, technical, social and political issues.

##### 4.4.1. Conceptual issues

The MC department followed several steps in order to develop meaningful BSCs for the sub-units. To recap, they started by creating strategy maps for each strategic priority, illustrating the cause and effect relationships between the objectives and the respective indicators. These maps were then presented to the middle managers, stimulating a joint debate about which indicators best represented the defined objectives and what was their relative weight. When consensus was reached, the BSCs were put into practice and tested during a trial period, after which they were officially introduced. However, it should be noted that, according to the MC department, it was much more difficult to have people from SPI areas involved in this process and it was not possible to reach total consensus between the MC department and these parties. In spite of this limitation, and in order to escape from the stand-still that the SPI's resistance was creating, a final version of the SPI's BSCs was proposed by the MC department, approved by the Executive Board and finally officially introduced.

Comparing the strategy maps defined for each sub-unit, we could conclude that there was indeed a strong concern about customizing the BSCs to each sub-unit, differentiating them not only between AM and SPI areas but also within these two groups. The scope of each BSC is different within AM (some departments are composed by totally different types of plants, using totally different technologies) as well as within SPI (some departments are Project Teams and others are Engineering Departments) and an effort was made to capture the precise contribution of each sub-unit for the results of the company.



In general, the sub-units agreed with the current indicators of their BSCs, stating that they include the main indicators and that they are enough for the brief overview that the BSC intends to provide. However, a particular SPI member disagreed with the conceptualization of his BSC, questioning its fit to their context and to the company strategy, as well as arguing that it fails to define a clear link between cause and effect:

*“The indicators are not the most adequate to our activities. There are trade-off relationships between them that are not clarified. (...) The formulas that translate the scores do not always translate the company scale of values (...), and the same happens with the weights given to the indicators.” (SPI4)*

Therefore, there was not consensus about the conceptualization of the BSC, as previously stated, and this lack of consensus still prevails. This is one of the factors that contribute not only to weaken the intensiveness of BSC use but also to the negligence of the use of the BSC to communicate strategy by this group of managers.

The concern about the adequacy of the BSC conceptualization is also shared by the EB members, emphasising that the BSCs should evolve in alignment with the strategic guidelines:

*“The BSCs should be defined in a way that allows them to be adjusted if the strategy changes. When the critical aspects change, the BSCs have to change as well.” (EB2)*

In their opinion, since the priorities defined for 2013–2015 progressively changed over time, the current BSCs already need some adjustments. In addition, they feel that there is always room for improvements, and that an effort should be made to continuously look for indicators which better represent the objectives. Indeed, if the link between the indicators and the strategy is missing, those users that value the BSC as a tool to communicate strategy will probably stop finding it useful to meet that need. Therefore, this issue weakens the use to communicate strategy by all the beneficiaries in general. Moreover, according to direct observation and analysis of the strategic shifts in UtilCo, we could conclude that the change of strategy mentioned in section 4.2.6 affected mostly SPI areas due to the scope of their activities. Hence, this limitation is probably affecting more the use of the BSC to communicate strategy among SPI managers than among AM managers.

#### 4.4.2. Technical issues

The BSCs were parametrized in Excel-spreadsheets, fed with quarterly information and returning scores that combine the defined weights of each indicator, the target and the actual performance figures. According to the scores obtained, red, yellow or green little circles are presented, providing a clear and friendly view of the sub-unit performance.

According to the designers of this infrastructure, the Excel-spreadsheets' preparation was not a critical step of the BSC implementation. In technical terms, the problematic question related to the collection, processing and validation of information, as stated by a MC department interviewee:

*“These tasks [collection, processing and validation] take time and it gets worse when some information is not supported by any system because it implies much manual work.” (MC2)*

Direct observation and the interview to the MC department revealed that the quarterly process of producing the BSC involves interactions with multiple parties, particularly when dealing with non-financial issues. The collection of this information implies data requests not only to the respective sub-units but also to other departments (Support Areas). In addition, validating information, to recheck details and ensure information quality, requires almost always questioning its provider again, as described by an interviewee from the MC department:

*“Sometimes we notice that some of the information provided by third parties is not updated or it doesn't meet some requirements, and therefore we need to question them again, in order to ensure the quality of the information. (...) Each and every quarter we have several interactions with the information providers for that reason.” (MC2)*

According to the sub-units, they also experience difficulties in providing the information requested by the MC department. For the SPI areas, for instance, there are difficulties in the estimation of extra costs and of delays in the execution of the projects, as described by several SPI managers:

*“The question of estimating the extra costs is very complicated because a project has always a lot of associated uncertainties.” (SPI3)*

*“The only difficulty has to do with the extra cost estimation.” (SPI5)*



*“The deadlines are also very complicated variables. In the last two quarters there were things that we knew that were going to affect the dates but we didn’t know how they were going to affect them. We have to make some estimations.” (SPI3)*

To overcome these issues, SPI managers usually make their estimates based on historical information and potential future correlations. In addition, the form in which the information is requested may imply some data processing before its provision, which may delay it.

All these time-consuming issues put at risk the timely disclosure of the information – a key issue to the sub-units. Some interviewees argued that when the BSC is finally disclosed, it is too late, and one of them even considers it outdated, hence finding it hardly useful. Some sub-units that reported the timing problem, presented it as the main factor underlying a non-usage situation, or at least a very low intense use:

*“The problems that BSC reports are historical problems. When they are reported, we have already become aware of them, and solved them.” (SPI3)*

*“When the BSC is disclosed we only validate the information, because we already knew it before.” (AM3)*

This problem was also noted by one of the EB members:

*“The sub-units have a time lag between the BSC disclosure and the ideal time to correct some problems. Of course that in some situations there is no harm, because they can be corrected throughout the year. But in other situations the information is disclosed much later compared to the time in which it would be essential to take corrective actions.” (EB2)*

The MC department admitted that information timing is critical for management and that the BSC is not issued as early as they would like to, which is due not only to the means they have but also due to the complexity of the adopted BSC model. One of the EB members even suggested that a possible solution could be to decrease the complexity of the BSCs to ensure their timeliness, and progressively increase complexity as producing the main variables becomes fully mastered.

Some interviewees also mentioned that a quarterly periodicity may not be appropriate for some indicators – those that they need to control on a daily basis. In fact, according to the MC department and the EB members, since some indicators in the BSC need closer monitoring, they are

reported by other tools. This raises the issue, as the MC department put it, around the expected role of the BSC:

*“If the sub-units interpret the BSC as a tool to support current, everyday management, they will feel that the BSC is not useful. But current management is not the intended target for the BSC.” (MC1)*

Indeed, an important issue that directly affects the intensity of use given to the BSC is the existence of other management control tools. The BSCs bring together several indicators also present in various other instruments, and include some new indicators first introduced in the company through the BSC. They do not try to completely represent the sub-units’ performance, but to give a brief view of what it is critical. As mentioned in the initial proposal, the BSCs will always need to be complemented by other tools, in line with what directors from various sub-units feel. But apart from the combination of uses of different tools, since some sub-units have quicker access to other management control tools providing the same or more detailed information, they tend to focus more on those rather than on the BSC, as described by some sub-units’ interviewees:

*“I have to confess that the BSC is not a document to which I pay the attention that it deserves, and this is mainly due to the existence of other reporting tools.” (AM1)*

*“The BSC is a ‘high-level panel’, but I have to be able to know what is happening in a more detailed way (...), and for that I already had a set of indicators that I monitor in a daily basis.” (AM3)*

*“The problem is that there are a lot of similarities between the different tools, they have very close indicators. And when people have too many tools, which provide them repeated information, it is possible that some people do not focus so much on the BSC.” (SPI4)*

In addition, SPI areas have their own documents to control and manage their operations, because they have their own management control section that produces these specific tools. They therefore tend to use those other tools more frequently, disregarding the BSC. It should be noted that these management control tools, in contrast to the BSCs, do not support the strategy communication usage, which proves that these areas do not see this usage as indispensable.



#### 4.4.3. Social issues

According to the MC department, the fact that engineering professionals dominate the company may result in a greater focus on technical aspects, to the detriment of other aspects that the BSCs include. Moreover, an EB member stated that the BSC also tries to change cultures. Since the BSC considers aspects which are different from the engineers' focus, it makes them think about those issues, opening themselves to new perspectives.

Nevertheless, according to the sub-units, the engineering cultural dominance is not a decisive factor to make them use the BSC differently among one another, with different intensities or to not use it at all. The interviewees in general said that in spite of a potential emphasis on one or two of the BSC perspectives, they would always have to take all of them into account in their management activities. Similarly, an EB member noted that the directors of the sub-units had to demonstrate several management skills, or had specific training to acquire them. With regard to the focus of the team members, according to the middle managers an effort was made to communicate to them what their impact in the company results was, ensuring that everyone has the same openness to other perspectives.

It was noticeable among all interviewees that the initial receptiveness to the BSC was higher in the case of AM than in SPI areas, something which the MC department explained based on cultural differences:

*“UtilCo is a company with a long history, and the past of the organization may dictate the culture fostered among the employees. For instance, SPI areas constituted an independent company before, although still part of UtilCo group.” (MC1)*

*“People responsible for these departments [SPI] are people with a lot of experience in managing these type of projects, who had never felt the need of using a BSC to control and support them”. (MC2)*

This was consistent with remarks of an SPI interviewee:

*“Being responsible for a project, I wouldn't need to have other people telling me what I should do, because I know what I have to do. (...) SPI reacted [negatively], because behind the BSC there was a criticism to our performance, as if the BSC would 'put us on track'.” (SPI2)*

These cultural divergences can be easily associated to the differences of intensiveness of BSC use between these two groups of departments.



However, further research about the culture of each departmental group would be required to clarify how it contributes to the SPI areas' negligence of the use of the BSC to communicate the strategy.

The SPI areas were also not used to being as scrutinized as the AM departments were. While AM employees already did this kind of reporting, much greater visibility into SPI activities was created after the BSC implementation, as described by an interviewee from the MC department:

*“The AM sub-units were already used to having permanent scrutiny, it was a normal thing for them. Therefore, with the introduction of BSC they didn't feel a strong increase in the level of scrutiny. On the contrary, this was a novelty in the SPI areas. The BSC revealed issues that were only discussed in informal conversations, and not in a formal document such as this new one.” (MCI)*

From the interviews we could conclude that SPI perceives the BSC as a performance measurement system more than a tool to support management, and therefore they feel under higher surveillance, even though they acknowledge that the BSC is not trying to evaluate the teams but the projects.

Most SPI areas mentioned that part of their performance was dependent on other SPI sub-units (since Engineering Departments work for Project Teams) and third parties (for example, suppliers, external services and maintenance areas). Some AM departments also complained about the same problem regarding their dependence on third parties. Hence, they feel that the scores do not truly represent their performance and that sometimes their scores may be penalized by others' performance. This was confirmed by the EB members, who admitted that the BSC is not able to capture these matrix effects and that this is currently one of their main concerns for a future BSC reformulation:

*“There are objectives that depend on several sub-units in order to be achieved. We have to be capable to identify the contribution of each of those sub-units to each of those objectives.” (EB2)*

*“There is not only an interdependence between the several sub-units but also a sequential order of their activities. For the BSC to capture these effects, they should be quantified, but it is not easy. (...) We still don't have a solution, but we have to think about how we can improve.” (EB1)*

In spite of this, the BSC proposal for the sub-units had shed light on the fact that these BSCs included relevant indicators for business moni-



toring, regardless of the capacity of the sub-units to control them. The indicators were set to be useful for monitoring and not supposed to substitute official evaluation systems. Anyway, this issue is highly likely to be associated with a lower intensity of BSC use or even with its non-usage.

Most of the sub-units felt that they were sufficiently involved in the implementation process. They participated commenting on indicators, discussing whether the strategy maps made sense or not and bringing positions closer. They also feel that nowadays there is room for them to propose improvements, and some of them even made proposals during the interviews.

As already mentioned, the MC department attempted to make the concept of the BSC clear for everyone. These explanations, according to the sub-units, were very important for them to be more receptive to this tool once they understood its meaning and usefulness. One of the sub-units mentioned that after the implementation they also had the opportunity to take a company training program that allowed them to deepen their knowledge about the BSC and therefore acquire insights on how to take advantage of its use. The manager stated that this training could be provided to everyone who has a BSC and that if it had been done before the implementation, people would have been more open to the new instrument since the beginning.

According to the MC department, cultural questions may not only affect the use by sub-units but also by the top management. EB members may have different levels of commitment to the BSC, and their level of use will be reflected upon middle management, as suggested by the MC department and top managers themselves. One of them admitted to finding little value in the BSC at present, because of its timing and conceptualization:

*“The BSCs as they are today have relative [i.e., low] value. In addition to the lack of timeliness, I feel that its conceptualization is making it impossible to provide a true view of the efficiency of each sub-unit.” (EB2)*

#### **4.4.4. Political issues**

As explained within the technical issues' section, the quarterly BSC review takes a lot of time and resources. At a time when activities are being reconsidered and restructured at UtilCo, understanding the BSC usages and perceived usefulness is crucial to decide upon potential improvements and even upon its continuation. According to the MC mem-

bers, the continued use of the BSC may be threatened due to the current limited resources:

*“The reason why continued use is threatened has nothing to do with the level of satisfaction or the existing resistance among the BSC users. We simply have to rationalize our resources; and there are mandatory activities, and these have priority over those that are optional, such as the BSC.” (MC2)*

The EB members even mentioned the threat of the other tools for the SPI areas providing them suitable and timely information, as well as the threat of a new KPI system (a system for official evaluation purposes) currently being developed taking into account the matrix structure (which the BSC failed to suitably address, as mentioned above), as issues that may reduce or even eliminate the existing interest on the BSC.

There is little evidence about previous failed experiences when implementing other innovative tools. A few interviewees mentioned a specific business intelligent system that has high potential but has not been properly executed so it fell into discredit. Nevertheless, they did not demonstrate any link between this factor and the paradox we want to explain. Moreover, as discussed in the previous section, there was some disagreement between the MC department and the sub-units regarding the incompatibility between the BSC and the organizational culture, which could potentially generate resistance to this new tool.

Finally, some sub-units' interviewees also argued that providing the data requested by the MC department to produce the BSC implies additional work. From direct observation we could notice delays for the MC department to receive information from every sub-unit, which suggests that the BSC was not a priority for the latter group.

## **5. Discussion**

### **5.1. The implementation of the BSC**

As already stated, the BSC, when initially proposed in UtilCo, was defined mainly as a Strategic Management System (Kaplan and Norton, 1996), since the main aim was to translate the strategy into operational objectives and measures, the first principle was to keep the focus on the defined strategy (Kaplan and Norton, 2001). Therefore, to implement the BSCs in UtilCo, strategy maps were developed following the guidelines proposed by Kaplan and Norton in Strategy Maps, in 2004. The strategy maps and the resulting BSCs provide a framework to look at strategy from four perspectives close to those proposed by Kaplan and Norton in 1992.

The BSC proposals fulfilled not only the first but also the four remaining principles to keep a strategy-focused organization (Kaplan and Norton, 2001):

- 1) By describing the strategy in operational terms, and therefore making it understandable to everyone, people would be able to execute it (1<sup>st</sup> principle);
- 2) By linking the several BSCs of each sub-unit to a top-down strategy, they promote alignment around its execution (2nd principle) and facilitate the development of synergies between them (Kaplan and Norton, 2006), since some of the sub-units share the same technologies, the same business processes and therefore they can take advantage of their common knowledge;
- 3) By creating awareness about the strategy, defining objectives linked to it and ensuring a stronger connection between sub-unit performance and their evaluation, the BSCs try to “make strategy everyone’s everyday job” (3rd principle), motivating employees to execute strategy in their daily work (Kaplan and Norton, 2006);
- 4) By integrating the management of budgets and operations with the management of strategy, the BSCs contribute to “making strategy a continual process” (4th principle);
- 5) By defining the Executive Board as beneficiary of the BSC, it allows top management to “mobilize change through executive leadership” (5th principle), as explained in Kaplan and Norton (2008).

## **5.2. The paradox: the different uses and non-usage of the BSC**

In UtilCo, we could find different interpretations of this tool among its users, which were in line with those found by Malmi (2001) and Witcher and Chau (2008). According to these authors, these divergences can be explained by Kaplan and Norton’s gradual change of focus for the BSC, from a performance measurement system (Kaplan and Norton, 1992) to a strategic management system (Kaplan and Norton, 1996).

The empirical results from this case study show that most of the uses given to BSCs fit within the performance measurement system’s definition. When using the BSC to monitor and control performance, people are clearly perceiving it as a tool to measure the sub-units’ performance. They find it useful both to evaluate them and to control where improvements are necessary, which is consistent with the operational

use given to BSCs found in other studies (see Malmi, 2001; Witcher and Chau, 2008). Another use that our interviewees find concerning their BSCs is to support management, since it provides a comprehensive view of the business in a single report, which is in line with Kaplan and Norton's (1992) definition as well.

Nevertheless, a smaller part of the company, belonging to the AM departments, also perceives the BSC as a strategic management system, which is closer to the Kaplan and Norton's view in 1996. These interviewees see the BSC as a powerful tool to communicate strategy and ensure the coherence of their management with it, since the implemented BSCs link the strategy of the firm to operational objectives. This view was also the one highlighted in the BSC proposal.

The uses reported by the interviewees (monitoring and control, support for management and communication of strategy), as well as those that were part of the objectives of the BSC (improving communication and understanding strategy; promoting alignment around the execution of the defined strategy; strengthen the link between performance and evaluation), indicate diagnostic use according to Simons' (1995) definition of diagnostic systems. This definition states that the BSC aims to be a tool to support the implementation of the intended strategy, communicating it from top to down and monitoring whether there were discrepancies from the intended goals.

By adopting Ferreira and Otley (2009) and Tessier and Otley's (2012) conceptual frameworks, it is important to distinguish the results from AM and SPI areas again. Since most of the SPI managers stated to look at the BSC when there were discrepancies between the critical performance variables and the targets, without much discussion, we can clearly characterize the use that they give to the BSC as diagnostic (Ferreira and Otley, 2009; Tessier and Otley, 2012). AM areas use it more intensively, but it seems more appropriate to classify their use still as diagnostic rather than interactive (that corresponds to 'intensive', in the sense of Tessier and Otley, 2012). Although there is some evidence showing that by using the BSC they are promoting communication (Adler and Chen, 2011; Tessier and Otley, 2012) and learning (Ferreira and Otley, 2009; Tessier and Otley, 2012), there is no clear evidence that the BSC supports such an intense debate that is capable of leading to the emergence of strategic opportunities (Simons, 1995).

All in all, the diversity of BSC uses (monitoring and control, support for management and communication of strategy) was intended from the moment the BSC implementation proposal was made. The problem is

not the diversity of uses itself, but the discrepant relevance given to one type of use in the beginning (strategic management) and the emphasis currently given to that use (performance measurement).

Moreover, another problem related to the BSC usage has to do with the different intensities of its use as a tool, in general. In fact, according to Hartwick and Barki (1994), the fact that system usage is mandatory does not imply uniformity in the intensiveness of individual usage. There are several issues that contribute to weaken the use given to the BSCs that sometimes, in extreme situations, may even cause non-usage.

Among the BSC non-usage situations, not only those in which managers clearly stated not using were included but also those in which interviewees reported 'false uses', i.e., those that were not considered to be real 'uses' due to their insignificance. Within these false uses we included the simple validation of the BSC information, the provision of information for the BSC elaboration and the use of just a small part of this tool. Finding false uses among the interviewees highlights the importance of the chosen research method and sources (in-depth case study and interviews), without which it would not be possible to gain such an in-depth understanding of real-life events.

### **5.3. Explanations for the paradox**

There was a huge variety of issues that arose from the implementation of BSCs in UtilCo and from its use, in practice, as a tool. In addition, the correlations between the problems make it difficult to say with accuracy which ones contributed the most to the existence of different BSC uses, intensities of use and non-usage situations. In any case, interviewees were asked about the specific BSC problems that had been previously summarized in the initial literature review and whether they explained the empirical findings or not. Additionally, interviewees also made spontaneous remarks on issues not been initially found in the literature and hence not directly questioned in a first stage; therefore, we further searched the literature and expanded our review with theoretical support for these unexpected findings. Throughout this section, when discussing such topics, we will differentiate these from those which were directly questioned. Once again, we will organise this discussion adopting the already used classification of BSC problems, based on the macro-categories of conceptual, technical, social and political issues. Indeed, we can eschew the short time elapsed since the BSC implementation as an explanation for the lack of usage (the 'time lag' effect amply described in the management control literature - e.g., Granlund and Malmi, 2002), since the empirics in the previous section revealed clear

reasons for non-usage related with the above four macro-categories, not simply an insufficient passage of time.

### 5.3.1. Conceptual issues

In conceptual terms, the UtilCo BSCs designers followed the principles of Kaplan and Norton (1996), developing strategy maps, defining cause and effect relationships between objectives and indicators and specifying the relative importance of each one. Although the MC members have found it challenging to customize the BSC to the reality of each sub-unit (a potential problem suggested by Madsen and Stenheim, 2014), the results showed that several adjustments were made to make them fit the different areas and, in general, interviewees suggested that the conceptualization of the BSC was a success, with the exception of a particular SPI member, who questioned the BSC contextualization, the cause and effect relationships and its link to the strategy of the firm. Actually, total consensus was not reached in SPI areas, which is probably not only hindering the use of the BSC as a tool to communicate strategy but also weakening the intensity of its use in general among SPI members.

Nevertheless, some interviewees spontaneously questioned the consistency of the BSC in current conditions, since initial strategic priorities have changed over time. This seems to be even more serious in SPI areas, since the strategic shift affected them more significantly. This suggests that current BSC assumptions may no longer be adequate under the new circumstances and that adaptations to it should be made. This was one of the things that Mendoza and Zrihen (1999) pointed out. They argued that the BSC was not able to self-evolve with strategy and therefore it was necessary to regularly check whether the current strategy was still relevant and voluntarily adapt the BSC when it changes.

All in all, the empirical results suggest that the adequacy of the BSC conceptualization in SPI areas is lower, which decreases their interest in using the BSC in general, and particularly to communicate strategy. The same effect happens when the strategy changes and the BSC is not adjusted to it, a problem that is particularly relevant in SPI areas.

### 5.3.2. Technical issues

In the case of UtilCo, the IT infrastructure chosen to support the BSC included customized Excel-spreadsheets and not a purchased software package, which does not leave room for the company to have a contex-



tualization problem (Madsen and Stenheim, 2014) through this factor.

The major technical problematic questions presented by the interviewees, who mentioned them spontaneously, involved the collection, processing and validation of the information. More precisely, the time, manual work and effort that these activities take to the MC department and to the other sub-units in order to ensure the quality of the report, which in the end can lead to a delayed BSC report. Moreover, the complexity of the adopted BSC model makes the process even more complicated and time-consuming. These types of issues seem to be consistent with prior literature. For example, a study of Ittner *et al.* (1997) suggested that time demands and inaccurate information provided by some management systems affected the timeliness of the BSC. The need of much manual work was also a problem found in previous studies (see Ittner *et al.*, 1997; Kasurinen, 2002; Oriot and Misiaszek, 2004). In the UtilCo case, the delays of the BSC turn out even more serious since some managers stated that, due to these issues, their BSC it is already outdated when they access it, hence finding little use in it.

To meet information needs, there are other management control tools at managers' disposal which, comparatively to BSCs, are quicker and give them the ability to have a more detailed view on specific key performance indicators. Empirical results collected from spontaneous and non-spontaneous<sup>2</sup> comments suggest that the number of available tools and the overlap of information that they provide negatively influences the intensiveness of BSC usage. Therefore, managers tend to focus on other tools, disregarding the BSC or speed reading it, as Mendoza and Bescos (2001) pointed out. In addition, in SPI areas they have their own tools, which aggravates this situation due to potential social issues, further discussed in the next section.

In summary, the technical problems that seem to be the most relevant to explain the low intensiveness of BSC usage, or, in some cases, its non-usage are the lack of BSC's timeliness and the existence of competing tools. These issues revealed themselves as being extremely important since they were pointed out by the interviewees in mainly a spontaneous way.

---

<sup>2</sup>Since the existence of other management control tools was pointed out by several interviewees spontaneously, we included a specific question in the interview guide for subsequent interviews.



### 5.3.3. Social issues

UtilCo is a company with a long history, so organizational culture was expected to play an important role in the BSC usage. Being a firm where engineering professionals dominate, it might be expected that the BSC users could have a greater focus on the technical and mechanistic aspects of the BSC rather than on management ones, which is consistent with the opinion of the interviewees and has been previously suggested by Oriot and Misiaszek (2004). Nevertheless, the majority of the interviewees said that in spite of that focus, this factor had no influence in their type or intensiveness of use. In any case, it is difficult to be certain about these results, because the majority of the interviewees belong to the sub-units, which are made up of engineers. This means that their opinion constitutes a reflection about their own behavior, an aspect in which the risk of interviewees' bias may be particularly relevant.

A top manager of UtilCo commented that the BSCs also try to change cultures, making engineers consider other perspectives than only those they are more used to. This seems to be in line with Andon *et al.* (2005), who argued that this type of organizations could change their focus to a more business-orientated one due to the BSC introduction, as was the case in a case study by Dent (1991) due to the adoption of a profit-base performance measurement.

The empirical results from SPI areas suggest that receptiveness to such a system may be hindered by closer monitoring and higher scrutiny, which seems to be in accordance with prior literature that states that these factors may threaten people and create resistance among them (Vaivio, 1999; Braam and Nijssen, 2004).

The tendency to focus more on other tools rather than the BSC, described in the technical issues' section, proved to be more noticeable in SPI areas. Apart from the fact that they have had their independence in the past, they still currently have their own management control section, which produces their own management control tools. Consequently, they use them more frequently and are less motivated to use the BSC, which was a tool implemented by a third party. This indicates the not-invented-here syndrome, a social issue also found in Kasurinen's (2002) study.

To make middle managers more receptive, the MC department involved them in the implementation process (cf. Nørreklit, 2000) and clarified the BSC concept to them, putting an effort to sell this instrument as suggested by Dutton *et al.* (2001). Some middle managers commented



that if training had been provided before BSC implementation, they could be more receptive to it, working as a way to increase their willingness to accept the BSC, as suggested by Wiersma (2009).

The feeling that teams are being held accountable for what they are not able to influence or control was one of the topics spontaneously pointed out by several middle managers, mainly from SPI areas, as an explanation for a less intense use of the BSC. The EB members also commented the existence of this problem, although non-spontaneously. This seems to be consistent with Jakobsen and Lueg (2014), who showed that a situation like this may lead to a dysfunctional use or to failure in the implementation of the BSC. In spite of this feeling, in UtilCo, the scores do not constitute a formal evaluation of the sub-units. According to Giraud *et al.* (2008), the problematic issues can be worse in the case that the performance evaluation and compensation was linked to the BSC, which is not the case of UtilCo.

Finally, the empirical results suggest that some top managers are less committed to the BSC, and that low interest spreads itself to middle management. According to the evidence, this seems capable of affecting the success of the BSC, which is in line with Wickramasinghe *et al.* (2007). Madsen and Stenheim (2014) also added that top managers' low interest would spread to the rest of the organization's members.

In summary, cultural and historical aspects of the SPI areas dictate their low receptiveness to the BSC, as well as their resistance to higher scrutiny since they are not as used to it as AM. Moreover, having their own management control tools, SPI areas may end up preferring those in detriment to the BSC. Finally, the violation of the controllability principle found in the BSC, as well as the lack of commitment of some top managers to this tool seem to negatively contribute to the intensiveness of its use among BSC users in general.

#### **5.3.4. Political issues**

UtilCo is currently rationalizing its resources according to its new priorities. The continued use of the BSC in UtilCo is therefore called into question by both the MC department and the EB due to this political issue. This is supported by prior literature which suggests that the BSC project consumes a lot of time and resources in an organization (Madsen and Stenheim, 2014) and that not all firms are willing to invest those time and resources in the development of BSCs (Kasurinen, 2002).

Since the designers of the BSCs are still in the company (in the MC department) and that, in addition, they are currently responsible for

orientating and supervising the BSC quarterly review, there is no evidence of the loss of the “champion” (Chakrabarti, 1974) or “soul of fire” (Stjernberg and Philips, 1993) in the UtiCo’s case.

In UtilCo, there is no clear evidence of the relevance of previous failed experiences in implementing other innovative concepts to explain resistance and scepticism to the BSC, as it was suggested by Røvik (2011), nor regarding the subjectivity and ambiguity of the tool, its indicators’ weights, and its design as suggested by Modell (2012). Moreover, as discussed in the previous section, it was not possible to clearly determine if there is incompatibility between the BSC and the organizational culture, a situation that constitutes a potential generator of organizational resistance (Madsen and Stenheim, 2014).

Finally, the empirical results suggested the existence of power games between finance and non-finance personnel because of additional information requests made by finance to non-finance employees and consequently extra effort needed from the latter group, which is in line with what was stated in Wickramasinghe *et al.* (2007).

In summary, the empirical results suggest that the uncertainty regarding the continuity of the BSC and the existence of power games between finance and non-finance personnel may be negatively affecting the interest to use this tool in general.

## 6. Conclusions

### 6.1. Summary

Based on the triangulation of information obtained through interviews, direct observations and documentation, we were able to answer our two main research questions: 1) How was the BSC actually used, if used at all, across the various business units in the case organization? 2) How and why did those actual usages (or non-usages) of the BSC emerge?

The most popular uses found among BSC users were monitoring and control as well as support for management, while the least popular was communication of strategy – which, interestingly, was the most emphasized objective when the BSC was proposed. Among the members of the SPI areas, the latter type of use was not found at all. In addition, different intensities of BSC use and situations of non-use (among which ‘false uses’ were included) were also found among the BSC intended beneficiaries. Once again, in the SPI areas the intensity of BSC use was lower and non-usage situations were more common.



We addressed and explained the empirical paradox by identifying several conceptual, technical, social and political issues. First, the conceptual issues in this case are related to the adequacy of the BSC conceptualization and the need of adjustments of the BSCs to new strategic priorities. Second, the technical issues are associated with the BSC lack of timeliness and the existence of competing tools. Third, the social issues concern the organizational culture, the level of scrutiny, the not-invented-here phenomenon, the violation of the controllability principle and some lack of top management commitment. Finally, the political issues are related with the uncertainty regarding the continuity of the BSC and the existence of power games between finance and non-finance personnel.

Other issues suggested in prior literature were explored but were not found to be relevant to explain the paradox in our case. Among them there were technical problems related to the infrastructure that supports the BSC and the tendency to focus too much on measurement, as well as political issues associated with the loss of the “champion” and resistance arising from previous failed experiences in implementing other innovative concepts, from ambiguity and subjectivity of the BSC, from a poorly designed BSC or from a reflection of the political weight of stakeholders in BSC indicators’ weight.

The BSC issues found enabled to clearly understand how they can hinder the degree of BSC usage or contribute to its non-usage by the intended BSC beneficiaries. The empirical analysis also clearly highlighted that the current need to adjust the BSCs to the new strategic priorities negatively influence the significance of the BSC usage to communicate strategy among the BSC users as a whole.

However, it was challenging to understand why the uses of the BSC, the intensities of its use and the number of BSC non-usage situations differ between the two studied groups of intended users: AM and SPI sub-units. It was possible to conclude that these two groups differ in several aspects that influence the utilization of the BSC. The adequacy of the BSC conceptualization to the SPI sub-units is lower, hence decreasing their interest in using the BSC in general, and particularly to communicate strategy. The same effect happens when the strategy changes and the BSC is not adjusted to it, a problem that is particularly relevant in SPI areas, since the recent changes in strategy affected their activities more than those of the AM departments. In addition, the culture and history of the SPI areas promote a low receptiveness to the BSC, as well as their resistance to a higher scrutiny, since they are not as used to it as AM. Finally, having their own management control section that pro-

duces their own management control tools promotes preferring these tools, in detriment of the BSC.

## **6.2. Theoretical, Methodological and Practical Contributions**

In theoretical terms, this study contributes to fill an existing gap regarding the BSC non-usage of officially implemented BSCs, and it adds another case study to the existing literature about the diversity of BSC uses. Moreover, this study identifies explanations of the observed practices, including some dysfunctional situations, something that companies often avoid discussing and is under-researched. All in all, it adds empirical evidence from one of the largest companies in Portugal to the literature about different uses of the BSC, intensities of use, non-usage and related problems.

The methodological contributions emerge from our finding that some uses of the BSCs should actually be considered as 'false uses', to their organizational insignificance. This highlights the importance of the case study methodology, which allows a deep insight into the real-life of organizations (Yin, 2009). It would certainly be much more difficult to detect such a context-specific and 'camouflaged' situation with other methods based on distant observation/measurement of control practices.

From a practical perspective, this study helped the case study company to be aware of the existing BSC different uses and intensities of use, as well as non-usage situations. Analysing how managers were using the BSC was relevant and timely for UtilCo because the implementation of the BSCs was recent and the company wanted to reflect about the future of the tool. For other companies, this case study provides them an example of issues that may arise after implementing the BSC, giving them the opportunity to avoid or anticipate them.

## **6.3. Limitations**

The study identified various and sometimes correlated explanatory factors of the divergences in the BSC use and its non-usage, making it difficult to accurately determine the ones contributing the most and how. This study leaves some suggestions, but the inter-related nature of these complex organizational factors and phenomena limits the identification of clear evidence on how the factors are linked to the paradox and between each other. Moreover, in most cases, the connection between those issues and different intensities of BSC use or non-usage situations is clearer than their connection to the negligence of the use



of the BSC to communicate strategy. For instance, cultural divergences between the AM and SPI departments can be easily associated to different intensities of BSC use, but it would be necessary to further explore the culture of each departmental group to be able to clarify how it contributes to the SPI areas' negligence of the use of the BSC to communicate strategy.

Regarding the methodology chosen, we acknowledge its limitation in identifying the extent to which the findings are shared by other organizations – although the identified factors are theoretically plausible to be relevant in other organizations. Therefore, this study can contribute towards a research program aiming to achieve theoretical (not statistical) generalization (Scapens, 1990).

We acknowledge a potential risk of interviewees' bias, since most interviewees were referring to their own behaviour, although the substantial triangulation carried out across information generated through different methods and in particular across different interviews provide substantial reassurance on its validity. With regard to direct observations, they did not cover the BSC implementation phase, so this part of the study counted only on people's testimonies and documents. However, it did include first-hand insights into the issues currently unfolding in UtilCo and to all organizational actors with relevant insights on the history and the present of the BSC at UtilCo. The short span of time elapsed further reassured that memory loss may only be a limited problem.

#### **6.4. Future Research**

The insights generated and explored in this paper should be further investigated in future in-depth studies. More case studies and qualitative studies across multiple industries will promote understanding to which extent the suggestions of this study are shared by other organizations. And since the different types of BSC problems found are likely to occur at different points in time of the BSC history in each organization, longitudinal studies should also be carried out. Finally, since at UtilCo, there is no direct link between the BSCs and the company's compensation system, future research may study the relevance of this issue in a company where BSCs are connected to managers' rewards for performance.

Within the case study company there is still room for further research. Should UtilCo take corrective actions to mitigate the problems found, such as adjusting the BSC to the new strategic priorities or improv-

ing information systems automation to improve the BSC timeliness, re-examining the case would enable to understand the impacts of the adopted solutions upon the BSC use and non-use. Another suggestion is studying the influence of the announced new KPI system (a formal evaluation tool taking into account the matrix effects that the BSC was failing to consider) upon the use of the BSC. Finally, since the continued use of the BSC at UtilCo may be in danger, studying this drastically new potential scenario would be particularly interesting.

## Appendix

### A. Questions of the interviews to the sub-units (translated from Portuguese)

1. Sometimes the tools are not useful or suitable in all circumstances, and the BSC is not an exception. In your opinion, does the BSC have a purpose that justifies its implementation and use?
2. What is the frequency/intensiveness with which you use the BSC? Is there some regular utilization pattern?
3. Who uses the BSC? (Director/individual or team/collective)
4. How many meetings have already taken place to discuss the BSC outputs in your sub-unit?
5. When do those meetings happen? (When there are negative discrepancies only or whether there are negative, positive or neutral results?)
6. For which purposes do you use the BSC?
7. Do you see the BSC as a way to, in the medium-long term, contribute to the execution of the strategy of the company?
8. Do you consider that the BSC developed for this sub-unit is well adapted to your reality? Are the indicators adequate?
9. In your opinion, is the number of indicators adequate? What about their weights?
10. Are there / have there ever been any difficulties in the collection of some of the required data to the review of the BSC? If yes, have they been already solved? How?



11. What other management control tools do you have and how do you use them?
12. This sub-unit is mainly/completely made up of engineering professionals, which may lead to a stronger focus on some of the BSC perspectives, in detriment of others. How do you evaluate the compatibility of your team's culture and the BSC use? Why?
13. How did your sub-unit respond the BSC implementation?
14. How was the reaction of the team to a higher visibility of their activities?
15. Did you ever experiment failed implementations of other tools?
16. How was the participation of the sub-unit to the BSC development?
17. Were the given training/clarifications sessions about the BSC sufficient and adequate?
18. In your opinion, is the time invested in the BSC implementation and, nowadays, in the data collection to its elaboration, sufficiently compensated?
19. Was there any factor that generated resistance to the BSC implementation?
20. Do you consider that the BSC permitted a better understanding of your sub-unit to the MC department? Did it make them question you more?

**B. Questions of the interviews to the Executive Board (translated from Portuguese)**

1. What was the purpose of the BSC implementation?
2. For whom would the BSC serve?
3. For what would the BSC serve?
4. Do you perceive the existence of different uses given to the BSC among its users?



5. Do you perceive the existence of situations in which some sub-units do not use the BSC?
6. What is the desirability of the existence of different uses?
7. Do you see the BSC as a way to, in the medium-long term, contribute to the execution of the strategy of the company?
8. Do you consider that the BSCs developed for the sub-units are well adapted to their reality? Are the indicators adequate?
9. Do you consider that the BSCs is timely enough?
10. Do you consider that the sub-units are able to influence the indicators of their BSCs?
11. In which way is the BSC complementing other tools? Excluding others, what is the risk of losing interest in the BSC?
12. The sub-units are mainly/completely made up of engineering professionals, which may lead to a stronger focus in some of the BSC perspectives, in detriment of others. How do you evaluate the compatibility of the sub-units' culture and the BSC use? Why?
13. How was the receptiveness of the sub-units to the BSC implementation?
14. How was the reaction of the sub-units to a higher visibility of their activities?
15. What is the level of interest of the Executive Board in the BSC? Is it a priority?
16. Can the continued use of the BSC be in danger? Why?

**C. Questions of the interviews to the Management Control department (translated from Portuguese)**

1. What was the purpose of the BSC implementation?
2. For whom would the BSC serve?



3. For what would the BSC serve?
4. According to your perception, what is the real use given to the BSC?
5. Do you perceive the existence of different uses given to the BSC among its users?
6. Do you perceive the existence of situations in which some sub-units do not use the BSC?
7. What is the desirability of the existence of different uses?
8. How was the process of design of the BSC?
9. Did you define and test the cause and effect relationship of the indicators?
10. Did you use strategy maps?
11. Do you consider that the BSCs is timely enough?
12. Do you consider that the sub-units are able to influence the indicators of their BSCs?
13. Was the IT infrastructure that supports the BSCs difficult to develop? Why did you opt for Excel format?
14. Are there / have there ever been any difficulties in the collection of some of the required data to the review of the BSC? If yes, have they been already solved? How?
15. In which way is the BSC complementing other tools? Excluding others, what is the risk of losing interest in the BSC?
16. The sub-units are mainly/completely made up of engineering professionals, which may lead to a stronger focus in some of the BSC perspectives, in detriment of others. How do you evaluate the compatibility of the sub-units' culture and the BSC use? Why?
17. How did the sub-units respond to the BSC implementation?
18. How was the reaction of the sub-units to a higher visibility of their activities?

19. How was the participation of the sub-units to the BSC development?
20. What is the level of interest of the Executive Board in the BSC? What about the level of commitment of the Management Control department to the BSC project? Is it a priority?
21. Were the given training/clarifications sessions about the BSC sufficient and adequate?
22. How much time did you spend in the BSC implementation? And nowadays, in its quarterly elaboration?
23. Can the continued use of the BSC be in danger? Why?
24. Was there any factor that generated resistance to the BSC implementation?

## Acknowledgements

We express our gratitude to everyone who, directly or indirectly, contributed to the completion of this article. A special acknowledgement is due to the *Grudis XVI* Conference participants and two reviewers for their valuable feedback.

## References

- Abernethy, M.A. and Chua, W.F. (1996) A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research* 13(2), pp.569–606.
- Adler, P.S. and Chen, C.X. (2011) Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society* 36(2), pp.63–85.
- Albuquerque, N. (2015) Proposta de um BSC e sua validação econométrica: um caso no setor segurador. Porto: Faculdade de Economia do Porto.
- Andon, P., Baxter, J. and Mahama, H. (2005) The balanced scorecard: slogans, seduction, and state of play. *Australian Accounting Review* 15(35), pp.29–38.



Antonsen, Y. (2014) The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management* 30(1), pp.40-50.

Baird, K.M., Harrison, G.L. and Reeve, R.C. (2004) Adoption of activity management practices: a note on the extent of adoption and the influence of organizational and cultural factors. *Management Accounting Research* 15(4), pp.383-399.

Banker, R.D., Potter, G. and Srinivasan, D. (2000) An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *Accounting Review* 75(1) pp.65-92.

Banker, R.D., Chang, H., Janakiraman, S.N. and Konstans, C. (2004) A balanced scorecard analysis of performance metrics. *European Journal of Operations Research* 154(2), pp.426-436.

Bisbe, J., Batista-Foguet, J. and Chenhall, R. (2007) Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society* 32(7), pp.789-820.

Braam, G., Heusinkveld, S., Benders, J. and Aubel, A. (2002) The Reception Pattern of the Balanced Scorecard: Accounting for Interpretative Viability. Groningen: University of Groningen.

Braam, G. J.M. and Nijssen, E.J. (2004) Performance effects of using the Balanced Scorecard: A note on the Dutch experience. *Long Range Planning* 37(4), pp.335-349.

Brudan, A. (2005) Balanced Scorecard typology and organisational impact. *KM Online Journal of Knowledge Management* 2(1).

Chakrabarti, A.K. (1974) Role of Champions in Product Innovation. *California Management Review* 17(2), pp.58-62.

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* 28(2), pp.127-168.

Davis, S. and Albright, T. (2004) An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation of financial performance. *Management Accounting Research* 15(2), pp.135-153.

Dent, J.F. (1991) Accounting and Organizational Cultures: A Field Study of the Emergence of a New Organizational Reality. *Accounting, Organizations and Society* 16(8), pp.705-732.

Dutton, J.E., Ashford, S., O'Neill, R. and Lawrence, K. (2001) Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal* 44(4), pp.716-736.

Ferreira, A. and Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 20(4), pp.263-282.

Ferreira, A. (2002) Management accounting and control systems design and use: an exploratory study in Portugal, PhD Thesis. Lancaster: Department of Accounting and Finance Lancaster University.

Gallivan, M.J. (2001) Organisational Adoption and Assimilation of Complex Technological Innovations: Development and Application of a New Framework. *The Database for Advances in Information Systems* 32(3) pp.51-85.

Giraud, F., Langevin, P. and Mendoza, C. (2008) Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers' opinions. *Management Accounting Research* 19(1) pp.32-44.

Granlund, M., & Malmi, T. (2002) Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, 13, pp.299-321.

Hartwick, J. and Barki, H. (1994) Explaining the Role of User Participation in Information System Use. *Management Science* 40(440-465).

Hoque, Z. (2014) 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research *The British Accounting Review*, 46, pp.33-59.

Hoque, Z. and James, W. (2000) Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Management Accounting Research* 12(1), pp.1-17.

Ittner, C.D., Larcker, D. and Meyer, M. (1997) Performance, compensation, and the Balanced Scorecard. Unpublished. Wharton School, University of Pennsylvania.



Ittner, C.D., Larcker, D. and Randall, T. (2003) Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society* 28(7), pp.715-741.

Jakobsen, M. and Lueg, R. (2014) Balanced scorecard and controllability at the level of middle managers - the case of unintended breaches. *Journal of Accounting & Organizational Change* 10(4), pp.516-539.

Kaplan, R.S. (2012) The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change* 8(4), pp.539-545.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) The balanced scorecard: Measures That drive performance. *Harvard Business Review* 70(1-9), pp.71-79.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2006) *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.

Kasurinen, T. (2002) Exploring management accounting change: The case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research* 13(3), pp.323-343.

Lawrie, G. and Cobbold, I. (2004) Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management* 53(7), pp.611-623.

Lucianetti, L. (2010) The impact of the strategy maps on balanced scorecard performance. *International Journal of Business Performance Management* 12(1), pp.21-36.

Madsen, D. and Stenheim, T. (2014) Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia. *Problems and Perspectives in Management* 12(1), pp.121-130.

Malmi, T. (2001) Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research* 12(2) pp.207-220.

Malmi, T. and Brown, D.A. (2008) Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19(4), pp.287-300.

Mendoza, C. and Bescos, P. (2001) An explanatory model of managers' information needs: implications for management accounting. *European Accounting Review* 10(2), pp.257-289.

Mendoza, C. and Zrihen, R. (1999) Comptabilite de gestion: Le tableau de bord: en VO ou en version americaine? Comparaison entre le tableau de bord et le balanced Scorecard. *Revue française de comptabilité* 309, pp.60-66.

Modell, S. (2012) The Politics of the Balanced Scorecard, *Journal of Accounting & Organizational Change* 8 (4), pp.475-489.

Nørreklit, H. (2000) The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* 11(1), pp.65-88.

Nørreklit, H., Jacobsen, M. and Mitchell, F. (2008) Pitfalls in using the balanced scorecard. *Journal of Corporate Accounting & Finance* 19(6), pp.65-68.

Oriot, F. and Misiaszek, E. (2004) Technical and organizational barriers hindering the implementation of a balanced scorecard: the case of a European space company. *Studies in Managerial and Financial Accounting* 14, pp.265-302.

Papalexandris, A., Ioannou, G. and Prastacos, G. (2004) Implementing the balanced scorecard in Greece: a Software Firm's Experience. *Long Range Planning* 37(4) pp.351-366.

Perkins, M., Grey, A. and Remmers, H. (2014) What do we really mean by "Balanced Scorecard?". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), pp.148-169.



Rogers, E.M. and Shoemaker, F.F. (1971) *Communication of Innovations: a Cross-Cultural Approach*. New York: The Free Press.

Røvik, K.A. (2011) From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies* 32(5), pp.631-653.

Scapens, R.W. (1990) Researching management accounting practice: the role of case study methods. *The British Accounting Review* 22(3), pp.259-281.

Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Soderberg, M., Kalagnanam, S., Sheehan, N.T. and Vaidyanathan, G. (2011) When is a balanced scorecard a balanced scorecard? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), pp.688-708.

Speckbacher, G., Bischof, J. and Pfeiffer, T. (2003) A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research* 14(4), pp.361-387.

Stjernberg, T. and Philips, A. (1993) Organizational innovations in a long-term perspective: Legitimacy and souls-of-fire as critical factors of change and viability. *Human Relations* 46, pp.1193-1219.

Tessier, S. and Otley, D. (2012) A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research* 23(3), pp.171-185.

Tuomela, T. S. (2005) The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research* 16(3): 293-320.

Vaivio, J. (1999) Examining "the quantified customer". *Accounting, Organizations and Society* 24(8), pp.689-715.

Voelpel, S.C., Bo Henriksen, L., O'Donnell, D., Leibold, M. and Eckhoff, R. (2006) The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital* 7(1), pp.43-60.



Wickramasinghe, D., Gooneratne, T. and Jayakody, J. (2007) Interest lost: the rise and fall of a balanced scorecard project in Sri Lanka. *Advances in Public Interest Accounting* 13, pp.237-271.

Wiersma, E. (2009) For which purposes do managers use Balanced Scorecards?. An empirical study. *Management Accounting Research* 20(4), pp.239-251.

Wilkes, J. (2005) "Leading and lagging practices in performance management." *Measuring Business Excellence* 9(3).

Witcher, B.J. and Chau, V.S. (2008) Contrasting uses of balanced scorecards: case studies at two UK companies. *Strategic Change* 17(3-4), pp.101-114.

Yin, R. (2009) *Case study research: design and methods*. London: SAGE.



# **Jogos educativos na disseminação da História de Contabilidade: O caso do jogo digital *Deborah Game***

**José Oliveira**

*Corresponding author.*

UCP/Porto - Rua Diogo Botelho n.º 1 327,  
4169-005 Porto, Portugal  
Telefone: 918621245; E-mail: [jmoliveira@ucpcrp.pt](mailto:jmoliveira@ucpcrp.pt).

**Tânia Nunes**

FEA-USP - Av. Prof. Luciano Gualberto,  
908 - FEA-3, sala 113 - Cidade Universitária,  
São Paulo, SP, CEP 05508-010, Brasil.

**Marcelo Souza**

FEA-USP - Av. Prof. Luciano Gualberto,  
908 - FEA-3, sala 113 - Cidade Universitária,  
São Paulo, SP, CEP 05508-010, Brasil.

**Edgard Cornacchione**

FEA-USP - Av. Prof. Luciano Gualberto,  
908 - FEA-3, sala 113 - Cidade Universitária,  
São Paulo, SP, CEP 05508-010, Brasil.

Recebido a 11 de abril de 2016; Aceite a 1 de fevereiro de 2017





## Resumo

O problema central abordado neste artigo relaciona-se à combinação de conteúdo (História da Contabilidade) e forma (jogos digitais) no ensino em Contabilidade. Mais especificamente, o objetivo deste artigo consistiu em demonstrar como o uso da tecnologia pode transformar o processo educacional de tópicos relativos à História da Contabilidade, contribuindo para a valorização e divulgação desta área de estudo, em especial pelas novas gerações de estudantes. O estudo de caso refere-se ao jogo “Contabilidade Moderna: Carga e Descarga”, do Deborah Game, desenvolvido na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. As evidências qualitativas expostas são indicativas de sucesso na aceitação do jogo pelo público de estudantes em geral, bem como os dados quantitativos de desempenho satisfatório neste sinalizam que os jogos educacionais constituem um recurso educacional adequado para apresentação de conteúdos de História da Contabilidade, considerando as características dos estudantes nativos digitais.

**Palavras-chave:** História da Contabilidade, Educação em Contabilidade, jogos educativos, Deborah Game.

## Abstract

This paper addresses the combination of content (Accounting History) and method (digital games) in accounting education. More specifically, the objective of this article was to demonstrate how the use of technology can transform the educational process of topics related to Accounting History, contributing to the appreciation and dissemination of this field of study, particularly for students of the new generations. The case study refers to the game “Modern Accounting: Charge and Discharge”, from Deborah Game, developed at the College of Economics, Administration and Accounting of the University of São Paulo. Qualitative evidences show successful acceptance of the game by the students, and the performance quantitative data indicate that the serious games are a suitable educational resource to present Accounting History content, taking into account the characteristics of the digital native students.

**Keywords:** Accounting History, Accounting Education, serious games, Deborah Game.



## Introdução

Como contraponto de uma visão mais pragmática e mecanicista do ensino atual da Contabilidade, essencialmente focado no ensino do normativo atualmente vigente (Fleishman *et al*, 1996), a História da Contabilidade assume-se como disciplina importante, pois ajuda os que a estudam a estarem mais atentos e disponíveis a mudanças de conceitos e novidades científicas e a compreender melhor que as soluções adotadas em cada momento são fruto de um contexto em mutação (Gomes *et al.*, 2011; Hottecke e Silva, 2011).

Em Portugal, tal como noutros países, a adoção das Normas Internacionais de Contabilidade tem provocado uma redução da relevância da disciplina. Consta-se que a disciplina de Teoria da Contabilidade, outrora frequente, desapareceu quase totalmente dos cursos de Licenciatura e mesmo nos cursos de Mestrado oferecidos a sua oferta, geralmente combinada com a História da Contabilidade, é mais vezes a exceção do que a regra<sup>1</sup>.

No Brasil o panorama geral é semelhante. Como refere Schmidt (1998: 14) “a insatisfação pela Contabilidade é geral (...) no caso do Brasil, (...) a imposição de procedimentos legais transformou quase a totalidade da disciplina contábil em um conjunto de conhecimento manipulado pelo interesse dos legisladores”. De forma a que estes alunos não entendam a Contabilidade Financeira como um mero repositório de regras que necessitam ser decoradas e aplicadas de forma mecânica, como se a Contabilidade Financeira se resumisse às normas internacionais hoje existentes, os alunos precisam compreender que as soluções atuais são fruto de um contexto, que foi diferente no passado e será muito provavelmente diferente no futuro e, por isso, têm que desenvolver a sua capacidade crítica para entenderem e questionarem as opções que estão subjacentes às soluções contabilísticas com as quais vão conviver profissionalmente. Mas para que tal aconteça, é importante que os conteúdos oferecidos sejam apresentados com uma combinação de conteúdo e

---

<sup>1</sup> Analisamos em 10 de Setembro de 2016 os currículos disponíveis nos lugares da internet da totalidade das Universidades e Institutos Politécnicos públicos portugueses que oferecem licenciaturas em Contabilidade, Economia e Gestão e Mestrados em Contabilidade. Pese embora seja de admitir a possibilidade de alguns tópicos de Teoria ou de História da Contabilidade serem abordados noutras disciplinas ministradas, o que de facto constatamos é que ao nível da Licenciatura naquelas áreas apenas o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) oferece a disciplina de História da Contabilidade, mesmo assim como disciplina opcional. Nos Mestrados em Contabilidade detetamos a oferta da disciplina de História e Teoria da Contabilidade na Universidade do Minho, novamente no ISCAL e na Universidade do Algarve.

forma interessantes e que faça sentido para uma população estudantil cujos hábitos de vida e interesses mudaram significativamente nas últimas décadas. Num artigo recente apresentava-se como relevante em termos de captura de novos públicos a emissão em 2010 pela rádio BBC de 10 programas de 15 minutos/cada subordinados à gênese e importância das partidas dobradas (Gomes *et al.*, 2011: 397-398). Mas até que ponto esta iniciativa será apelativa ou sequer detetável nos nossos dias pelos públicos mais jovens?

Gomes *et al.* (2011) enunciam estratégias práticas para aumentar a atração pela disciplina, e dentro das mesmas recomendam “escrever” essa história de forma mais atrativa. Considerando que um mesmo recurso pode despertar um nível diferente de atratividade conforme as características do grupo social que dele dispõe, a reflexão que se impõe fazer antes de qualquer outra é como cativar o grupo dos chamados “nativos digitais”, termo cunhado por Prensky (2001, 2005) para caracterizar as pessoas que já nasceram na era digital – após 1980 – cujos interesses e possibilidades de acesso à informação são bastante diferentes do aluno-tipo que o sistema educativo anterior se preparou para ensinar.

Dado esse contexto, o problema central abordado neste artigo relaciona-se à combinação de conteúdo (História da Contabilidade) e forma (jogos digitais) no ensino em Contabilidade. Mais especificamente, o nosso objetivo consistiu em demonstrar como o uso da tecnologia pode transformar o processo educacional de tópicos relativos à História da Contabilidade, contribuindo para a valorização e divulgação desta área de estudo, em especial pelas novas gerações de estudantes. A questão de pesquisa que pretendemos responder pode ser assim descrita: “Como é possível abordar a História da Contabilidade com apoio tecnológico, de forma a adequar a apresentação às peculiaridades dos nativos digitais?”

Defendemos a hipótese de que os jogos educacionais constituem um recurso educacional adequado para apresentação de conteúdos de História da Contabilidade, considerando as características dos estudantes nativos digitais.

O presente trabalho adota uma perspetiva epistemológica construcionista, segundo a qual não existe uma verdade única a ser descoberta, sendo o conhecimento fruto e função da herança sociocultural, que atribui determinados significados aos fenômenos que observamos (Crotty, 1998; Stake, 2010). O trabalho de pesquisa efetuado é de natureza qualitativa e focada na perceção dos investigadores sobre o ambiente no qual estão inseridos (Stake, 2010).



A perspectiva teórica é interpretativista das experiências e observações da interação presencial e virtual dos estudantes com o conteúdo ministrado. Nesta perspectiva, é possível atingir um entendimento mais completo sobre um fenômeno, através de uma quantidade maior de possíveis interpretações, ou exposições, sobre o fenômeno observado (Stake, 2010). A metodologia utilizada é a fenomenologia, definida por Edmund Husserl como o estudo da experiência vivida pelo sujeito de pesquisa (Laverty, 2003). O método para a recolha das evidências foi o do estudo de caso, procurando-se através do mesmo capturar, com riqueza de detalhes, a complexidade de um fenômeno relevante (Stake, 1995).

Nos tópicos seguintes, são apresentados os fundamentos para o uso de jogos digitais na educação dos nativos digitais, bem como a base teórica utilizada para elaborar o jogo educacional sobre o sistema contábilístico de cargas e descargas, que é um dos quatro jogos que conjuntamente compõem o *Deborah Game*, e que será explorado em maior detalhe neste trabalho.

### **Jogos digitais como recurso na educação dos nativos digitais**

Os estudantes das nações desenvolvidas nascidos depois de 1980, genericamente referenciados na literatura como nativos digitais (Prenkys, 2001) ou geração Y, ou ainda geração do milênio (Howe e Strauss, 2009; Coomes e DeBard, 2004) entendem o mundo através da tecnologia que os cerca desde que nasceram, o que se traduz em preferências e estilos de aprendizagem diferentes daqueles que caracterizam as gerações anteriores, os chamados imigrantes digitais, que nasceram sem acesso a essas tecnologias e tiveram que se adaptar a elas em algum momento das suas vidas (Bennett *et al.*, 2008).

No entanto, a educação formal, desde o jardim de infância até ao doutoramento, continua a estar fundamentalmente baseada no tradicional modelo de “lições” e “turmas”, onde todos os alunos são tratados como idênticos, estudando os mesmos materiais, passando pelas mesmas avaliações e finalizando ao mesmo tempo (Downes, 2002). Verifica-se por isso um descasamento entre a fluência digital das novas gerações (Prenkys, 2001) e o modelo de ensino utilizado, que pode propiciar insatisfação e desinteresse dos estudantes (Coomes e DeBard, 2004) – ver como contraponto os trabalhos de Seels *et al.* (2004) e McIsaac e Gunawardena (2004).

Sem entrar no extremismo do determinismo tecnológico, há que se reconhecer que as tecnologias educacionais – como derivadas da tecno-



logia em sentido mais amplo – tendem a conferir condições importantes para o desenvolvimento de modelos educacionais mais avançados e apropriados para a discussão de temas específicos, pelo menos em determinados contextos. O avanço tecnológico oferece um conjunto de condições cada vez mais robustas para, ao explorar recursos tecnológicos e computacionais mais desenvolvidos, alcançar patamares de desenho instrucional antes simplesmente inviáveis (Gaver, 1991).

Nas três últimas décadas, há várias rupturas que exemplificam este conceito: a computação pessoal (PC), a computação móvel portátil (*laptops, notebooks*), a *Internet*, os *smartphones*, os canais de *streaming* (áudio, *podcasts*, vídeo), os *tablets*, a computação na nuvem, entre outros. Além destes exemplos que envolvem avanços em *hardware*, *software*, redes de comunicação, bancos de dados e linguagens de programação, houve uma substancial evolução dos conhecimentos dos utilizadores que tiveram que se adaptar e envolver-se mais com tais recursos, até ao ponto de eventualmente ser impensável deixar de contar no dia-a-dia com tais recursos (teoria da dependência tecnológica).

Neste sentido, a própria *Theory of Affordances* de Gibson (1977) enaltece o papel do utilizador por meio dos valores ou significados que os elementos do ambiente carregam. Os estudantes expostos a dado processo educacional ou experiência educacional, são de fato capazes de construir os significados a partir das possibilidades apresentadas ou inerentes aos objetos de aprendizagem. Isso, por sua vez, potencia fortemente a interpretação dos nativos digitais sendo expostos aos recursos digitais mais avançados aplicados em processos educacionais.

No relatório “*New vision for education*” do *World Economic Forum* (2016), a discussão centrou-se nas novas competências requeridas pelo trabalho no século XXI, explorando-se não apenas a dimensão tecnológica, mas também a socio emocional, em geral relacionadas com maior capacidade crítica e de evolução cultural. Este relatório (2016: 11) identificou os jogos, incluindo os digitais, como uma estratégia educacional com potencial elevado para o desenvolvimento das habilidades e competências mencionadas, dando como exemplos o *role-playing* e outros tipos de experimentação prática, quando o foco reside em habilidades sociais e emocionais.

Note-se que não é tanto o recurso que é enfatizado, mas antes a experiência na perspectiva do estudante, de acordo com o já discutido sobre as possibilidades tecnológicas. A relevância da discussão a partir da experiência educacional apoiada em jogos é também enfatizada: “A discussão é fundamental para o uso de jogos na educação, porque



ajuda a cimentar a conexão entre a aprendizagem no jogo e aplicação dessas esmas habilidades em outros contextos” (Word Economic Forum, 2016: 12).

Os jovens adultos dos dias de hoje são em grande número consumidores de jogos informáticos (Schell, 2008), que podem ser usados como uma ferramenta de desenvolvimento de pensamento crítico (Frasca, 2001). O relatório “*NMC Horizon Report: 2014 Higher Education Edition*” (vide Johnson *et al.*, 2014) assume como provável o aumento significativo da adoção de jogos deste tipo por parte das instituições de ensino antes do fim da presente década.

A tecnologia pode melhorar a vida humana, facilitando tarefas diárias, encurtando distâncias e deixando a vida mais confortável. Kerr (2004: 113) afirma que, de acordo com a mentalidade norte-americana, o uso de tecnologia está associado a noções de eficiência e progresso. Na educação, a tecnologia pode aprimorar a pesquisa, as aulas e a troca de informações entre estudantes, escolas e sociedade. A tecnologia também pode facilitar esforços colaborativos e tornar a aprendizagem em qualquer tempo e em qualquer lugar do mundo (Fletcher *et al.*, 2007).

Os jogos digitais constituem um tipo de tecnologia que pode ser usado para promover a educação – nos Estados Unidos e Europa, crianças de 8 a 16 anos costumam despende diariamente entre 30 e 50 minutos em jogos digitais (Núñez Castellar *et al.*, 2014).

Os jogos são jogados por muitas razões: competição, desafio, interação social, fantasia e estimulação (Sherry *et al.*, 2006 citado por Bijvank *et al.*, 2012; Gredler, 2004). Quando pensamos em jogos, pensamos à partida em divertimento, da mesma forma que quando pensamos em aprendizagem, pensamos em trabalho. Os jogos educativos mostram-nos que esta forma de pensar está errada, porque os jogos são capazes de estimular níveis profundos de aprendizagem, que é simultaneamente produto e resultado do próprio jogo (2004: 23).

Nem todos os jogos têm como finalidade a transmissão de conhecimento, ou são desenhados como uma componente da aprendizagem. Contudo uma fatia do mercado tem esse propósito. Tais jogos, cunhados como *serious games* (doravante “jogos educativos”), além de visar o entretenimento, pretendem educar, treinar, persuadir, ou comunicar valores (Abt, 1970 citado por Frasca, 2007). Johnson *et al.* (2005) assinalam o potencial dos jogos educativos para cativar, motivar e promover a aprendizagem. Esses autores concluem que os “jogos educativos podem apoiar a aprendizagem de um amplo conjunto de alu-

nos, incluindo aqueles que têm uma pequena motivação inicial para aprender as matérias”.

Os jogos educacionais, ao colocarem o estudante no papel de decisor, consolidam conhecimentos e habilidades na mente do estudante (Giannakos, 2013). Gee (2005) considera a resolução de problemas como uma atividade penetrante nos jogos de vídeo. Não obstante, os jogos educativos não podem ser considerados como uma ferramenta mágica que irá resolver todos os problemas do processo de aprendizagem. São necessárias mais pesquisas sobre jogos, especialmente na área educacional (Kiili e Lainema, 2008).

Suttie *et al.* (2012) propuseram a “SGM” (*Serious Game Mechanic*), como constructo para relacionar a mecânica dos jogos com a da aprendizagem, mediado pelas habilidades cognitivas da Taxonomia de Bloom (1956, 1986). A maior parte das pesquisas concorda que as formas passivas tradicionais de se estudar Contabilidade, como leitura e palestras, evocam habilidades cognitivas de nível mais baixo, enquanto a aprendizagem ativa pode evocar as mais elevadas (Gentry, 1990 citado por Fowler, 2006). Embora Fowler (2006) não tenha rejeitado a hipótese de que “a aprendizagem ativa possa produzir os mesmos resultados que a aprendizagem tradicional no aumento das habilidades cognitivas de nível mais elevado”, baseado na resposta dos estudantes, ele crê que os participantes preferiram o ambiente de aprendizagem ativa, pois relataram que tiveram uma compreensão maior do material. Kolb e Kolb (2005, p.193) argumentam que “para melhorar a aprendizagem no ensino superior, o foco de atenção principal deve estar no esforço de adesão dos alunos através de processos educativos que maximizem a sua aprendizagem”. Todos os estudantes possuem uma estrutura particular de conhecimento. O uso desse conhecimento prévio pode ser importante para mantê-los interessados e comprometidos. Os jogos educacionais constituem, por isso, oportunidades para aplicar o conhecimento do assunto num novo contexto (Gredler, 2004).

Conforme Giannakos (2013), há fatores atitudinais que afetam a aquisição de conhecimento obtida por um jogo. Esta investigação indica que a satisfação dos estudantes com o jogo tem uma relação direta e significativa com o desempenho e, a respeito da aquisição de conhecimento, os jogos educativos têm alcançado um bom desempenho quando comparados com a instrução tradicional. Parte relevante da motivação dos jogadores deve-se à fantasia no jogo e à forma com que esta se liga ao conteúdo de aprendizagem (Kiili e Lainema, 2008). Se a fantasia é interessante e proximamente ligada ao conteúdo educacional, ambos (conteúdo e jogo) tornam-se interessantes para o estudante (Garris *et al.*, 2002).



Na área da Contabilidade o uso de jogos educacionais vem também ganhando espaço, especialmente na última década. Haywood *et al.* (2004) apresentam conclusões positivas quanto ao uso de jogos para ensino de Ética e profissionalismo a estudantes de Contabilidade. Uma das áreas de interesse é a relação de jogos com motivação dos estudantes (Buckley e Doyle, 2014) e consequente aprimoramento do processo de aprendizagem. Conclusões similares relativas à motivação e ao grau de comprometimento de estudantes na área de Negócios são apresentadas por Poole *et al.* (2016) ao explorarem a conexão entre jogos educacionais e a geração dos nativos digitais, através de uma amostra de estudantes de Contabilidade. Moncada e Moncada (2014) centraram-se na motivação dos estudantes e relatam pesquisas que abordam atributos em jogos de Contabilidade e também formas de explorar atividades que se beneficiaram desta estratégia educacional, desde jogos mais simples (suportados em MS-PowerPoint®) até formas mais complexas.

Na sua tese de doutoramento, Nunes (2016), concluiu que o número de estudantes que percebiam a Contabilidade como neutra se reduzia após interagirem com um jogo digital sobre História da Contabilidade – o mesmo jogo relatado neste artigo –, tendo confirmado a hipótese de que a aprendizagem de aspetos históricos da Contabilidade afeta o posicionamento do indivíduo com relação ao mito da neutralidade da Contabilidade. Especificamente com relação aos jogos, com o instrumento de coleta utilizado pela autora foi possível observar, após a intervenção, aumento no percentual de respostas corretas na maior parte das questões que abordavam aspetos históricos da Contabilidade.

Iniciativas de implementação de atividades educacionais baseadas em jogos estão em expansão, como sinal de que os educadores estão atentos às transformações sociotécnicas relacionadas. Um estudo recente de Carenys *et al.* (2016) que incidiu sobre a aprendizagem apoiada por jogos digitais (*digital game based learning*) numa amostra de estudantes de Mestrado e MBA nas áreas de Contabilidade e Finanças, confirmou a existência de reflexos positivos na motivação dos estudantes, não obstante ter-se revelado inconclusivo no que toca à melhoria na aprendizagem. Van Der Heijden (2016) apresenta resultados semelhantes numa outra iniciativa de uso de um jogo num curso de Contabilidade. Estes são exemplos da exploração atual das teorias educacionais fortalecidas pelas características presentes em atividades apoiadas por jogos educativos na área de Contabilidade.

## O Deborah Game

*Deborah Game* é o nome do conjunto de jogos sobre História da Contabilidade, desenvolvido no GETEC (Grupo de Estudos de Tecnologia de Educação em Contabilidade), que é um laboratório de pesquisa da FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo), com financiamento do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Brasil).

O termo “Deborah” constitui um acrónimo para *Double Entry Book-keeping OR Accounting History* (em português, “Contabilidade por partidas dobradas ou História da Contabilidade”). O *Deborah Game* é composto por quatro jogos independentes, correspondendo aos quatro períodos históricos de desenvolvimento da Contabilidade, de acordo com Melis (1950):

1. Contabilidade Antiga (8000 a.C. a 1202 d.C.);
2. Contabilidade Medieval (1202 a 1494);
3. Contabilidade Moderna (1494 a 1840) e
4. Contabilidade Contemporânea (a partir de 1840 até os dias atuais).

Os quatro jogos do *Deborah Game* podem ser acedidos *online* gratuitamente em <[www.deborahgame.com](http://www.deborahgame.com)>, com versões em língua portuguesa do Brasil e inglesa.

Neste artigo, exploramos o jogo “Contabilidade Moderna: Carga e Descarga” para ilustrar o processo de conceção do conteúdo e forma do jogo propriamente dito, e assim demonstrar como o uso da tecnologia pode transformar o processo educacional de tópicos relativos à História da Contabilidade, contribuindo para a valorização e divulgação desta área de estudo, em especial pelas novas gerações.

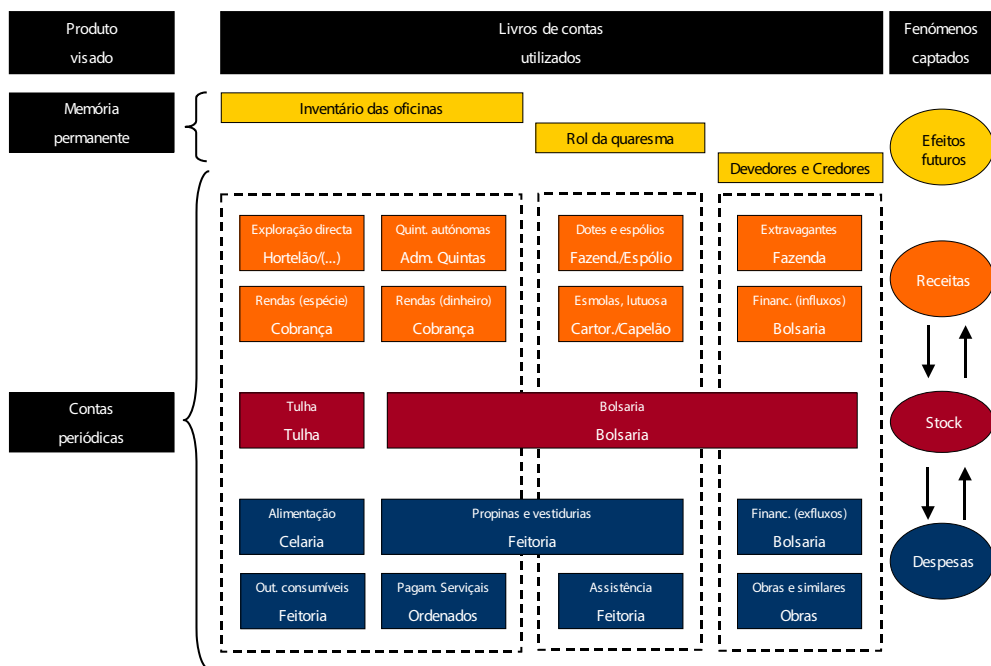
### O jogo “Contabilidade Moderna: Carga e Descarga”: fundamentação na literatura

O jogo digital “Contabilidade Moderna: Carga e Descarga” do *Deborah Game* foi baseado no artigo de Oliveira e Brandão (2012) “*Account Books and the Use of Accounting in the Monastery of Arouca, 1786–1825*”. A seleção deste cenário para o terceiro jogo teve principalmente em conta a intenção de transmitir a mensagem que, mesmo depois de sistematiza-

do o conhecimento sobre o método das partidas dobradas, o método de partidas simples continuou a ser usado por muito tempo e com sucesso em grandes organizações, entre as quais as congregações do clero católico regular em Portugal.

No artigo utilizado como referência, os autores descreveram o sistema contabilístico de um mosteiro cisterciense feminino português no fim do antigo regime, o Mosteiro de Arouca, sistema que assentava na divisão da contabilidade em diversos diários de receitas e despesas, sempre pelo sistema de cargas e descargas, e que eram repartidos por diversos oficiais com competências contabilísticas, criando assim centros de responsabilidade (Figura 1).

Figura 1 – Solução contabilística do Mosteiro de Arouca (1786-1825)



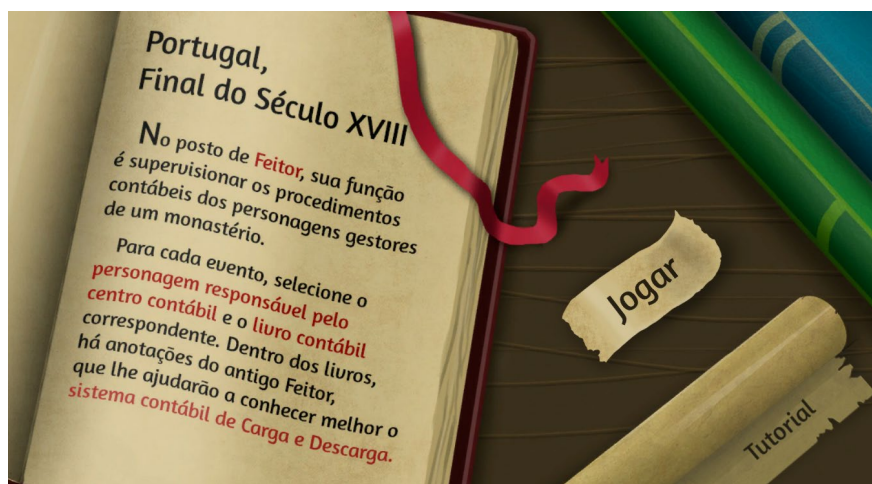
Fonte: Traduzido de Oliveira e Brandão (2012: 280).

No jogo procurou-se ilustrar quem eram e o que faziam estes mesmos personagens, dando especial ênfase à noção de responsabilidade individual de cada interveniente no sistema contabilístico, e à segregação de tarefas e de livros de registo que permitiam o dito controlo cruzado de informações.

A forma como o sistema contabilístico do Mosteiro de Arouca foi descrita por Oliveira e Brandão (2012) enfatizou também a ligação estreita e quase sempre unívoca que existia entre (i) as atividades económicas do mosteiro, sejam as de âmbito religioso ou temporal, (ii) as pessoas que as realizavam e (iii) os livros de contas onde as transações – sempre influxos ou exfluxos – eram anotadas à medida que se realizavam. O jogo procurou recriar esta mesma lógica, enfatizando esta correspondência umbilical entre atividade/oficial/livro de contas.

O jogo digital “Contabilidade Moderna: Carga e Descarga” desenrola-se no ambiente do interior de um mosteiro feminino imaginário em Portugal, durante o final do século XVIII. O jogador recebe essas informações logo no ecrã inicial (Figura 2), onde também pode consultar o tutorial antes de jogar, para informar-se a respeito dos procedimentos que deve realizar durante o jogo, bem como familiarizar-se com os itens dispostos no cenário do jogo.

Figura 2 – Ecrã inicial do jogo “Contabilidade Moderna: Carga e Descarga”, do Deborah Game



Fonte: [www.deborahgame.com](http://www.deborahgame.com)

No centro do ecrã (Figura 3), temos o jogador representado pelo Feitor do mosteiro, que utiliza o sistema de cargas e descargas para coordenar o registo das operações contabilísticas que serão apresentadas.

Figura 3 – Cenário inicial do jogo “Contabilidade Moderna: Carga e Descarga”, do Deborah Game



Fonte: [www.deborahgame.com](http://www.deborahgame.com)

O jogador dispõe de oito minutos para registrar os eventos econômicos que lhe são apresentados, sendo que o tempo restante e a sua pontuação no jogo são exibidos na parte esquerda do ecrã, como se mostra na Figura 3.

Para cada uma das operações contabilísticas, o objetivo do jogador consiste em identificar dentro da comunidade monástica a pessoa responsável pelo respetivo registo, bem como o livro de contabilidade correspondente, de acordo com a relação atividade/oficial/livro de contas proposta por Oliveira e Brandão (2012).

Na linguagem dos jogos, os personagens auxiliares são conhecidos por NPCs (*non-playable caracteres*), com os quais o personagem do jogador pode interagir. Na parte superior do ecrã (Figura 6), notamos os símbolos ilustrativos referentes aos seguintes NPCs: madre tesoureira, criado, procurador, fazendeiro, abadessa, cozinheiro, sacristão, feitor, chefe do celeiro. Tais personagens auxiliam o jogador a reconhecer o livro correto para contabilização, bem como o responsável. Na Figura 4, vemos um exemplo, no qual a personagem da Abadessa orienta o jogador a respeito dos responsáveis pelo “Livro de Outras Receitas”.



Figura 4 – A Abadessa orienta o jogador sobre o uso do “Livro de Outras Receitas”



Fonte: [www.deborahgame.com](http://www.deborahgame.com)

Os livros disponíveis para registro contábilístico ficam localizados na parte inferior do ecrã (ver Figura 3), sendo eles os seguintes: livro de taxas de entrada; livro da cozinha; livro do feitor; livro da tesouraria; livro da colheita; livro de coleta; livro de obras; livro de salários; livro do celeiro; livro de outras receitas. No interior dos livros, o jogador pode verificar eventos anteriormente registrados (compras, recebimento de doações, pagamento de salários...), tendo assim algumas pistas adicionais sobre o tipo de evento que deve ser registrado em cada livro. Como exemplo, na Figura 5, temos o conteúdo do livro do feitor.

Figura 5 – Exemplo do conteúdo do “Livro do Feitor”



Fonte: [www.deborahgame.com](http://www.deborahgame.com)

Nos livros, também é possível ao jogador obter informações sobre o funcionamento do sistema de cargas e descargas, através de bilhetes deixados pelo feitor anterior, como se pode ver na página da direita do livro do feitor (Figura 5). O jogador demonstra realizar com sucesso a gestão do mosteiro ao selecionar adequadamente o responsável pelo livro correto para registro do evento apresentado. Quando isso ocorre, por vezes, a fim de recompensar o estudante pelo seu bom desempenho, o mosteiro recebe benfeitorias, refletidas no cenário do jogo.

Em resumo, os objetivos educacionais do jogo digital “Contabilidade Moderna: Carga e Descarga”, do *Deborah Game*, podem ser assim elencados (Nunes, 2016):

- 1) Compreender que as partidas dobradas não são o único sistema contábilístico existente;
- 2) Reconhecer que o sistema de cargas e descargas persistiu mesmo após a disseminação do sistema de partidas dobradas, dado que a ação se passa no final do século XVIII;
- 3) Dar a conhecer algumas das rotinas de gestão administrativa que existiam no mosteiro utilizado como exemplo;
- 4) Identificar os livros contábilísticos, e os responsáveis pelos re-

gistos nos mesmos neste mosteiro que utilizava o sistema de cargas e descargas; e

- 5) Associar os livros contabilísticos aos respetivos responsáveis pelo registro das operações.

O jogador tem como objetivo atingir, no mínimo, 100 pontos – conforme indicado no mostrador à esquerda do ecrã (Figura 6). Cada evento contabilizado corretamente (quando o responsável pela função contabilística e o livro de registro são simultaneamente selecionados adequadamente pelo jogador) equivale a 20 pontos; por cada erro cometido o jogador perde 5 pontos. O balanceamento destes valores foi obtido por meio de testes de protótipos iniciais do jogo com estudantes voluntários.

**Figura 6 – O jogador recebe 20 pontos quando o Feitor seleciona corretamente o responsável e o livro de registro do evento econômico apresentado**



Fonte: [www.deborahgame.com](http://www.deborahgame.com)

Ilustrativamente, um breve exemplo dos passos anteriormente descritos podem ser conferidos no vídeo < <https://goo.gl/B3C1qL> >, disponível no canal do Deborah Game.

## Resultados produzidos pelo jogo “Contabilidade Moderna: Carga e Descarga”

### Métricas de análise

O objeto de análise do presente estudo de caso é o conjunto de instâncias do jogo “Contabilidade Moderna: Carga e Descarga”, do *Deborah Game*. As instâncias, definidas como cópias que contêm as mesmas características computacionais, apresentam-se em pares (em português e inglês). O primeiro par instâncias (*website*) está disponível no lugar da internet (*site*) que hospeda o jogo <[www.deborahgame.com](http://www.deborahgame.com)>. O acesso do utilizador ao jogo é livre e não o obriga a qualquer formalidade de inscrição. O segundo, e último, par de instâncias (o LMS – *learning management system* – Moodle) está restrito ao ambiente virtual de apoio à aprendizagem da Universidade de São Paulo numa disciplina semi-presencial na FEA-USP. O acesso por parte do utilizador depende de matrícula formal no curso, segundo as normas da Universidade.

Foram recolhidos dados quantitativos, de natureza primária, que se referem ao acesso e utilização de cada uma das instâncias do jogo, e que foram agrupados em três variáveis, conforme a primeira coluna da **Tabela 1**. Os dados foram tabulados e uma análise descritiva foi realizada a fim de demonstrar números absolutos, além de notas médias, máximas e mínimas.

Tabela 1 – Variáveis quantitativas

Variável	Descrição	Unidade de medida	Instâncias
Acesso	Representa o número de indivíduos que acessaram o jogo.	Número de pessoas	Website do jogo e LMS Moodle
Conclusão	Representa a quantidade de jogadores que concluíram a fase do jogo.	Número de pessoas	LMS Moodle
Desempenho	Representa a pontuação obtida, pelo jogador, que concluiu a fase do jogo.	Pontuação obtida [de 0 a 12,05]	LMS Moodle

Os dados quantitativos foram extraídos diretamente dos *logs* computacionais (registro de eventos computacionais relevantes) de cada uma das plataformas, alimentados instantaneamente a cada nova interação dos estudantes. Para a variável “Acesso”, a natureza dos dados recolhidos não permite individualizar ou segregar a informação, ou seja, um indivíduo que, porventura, tenha realizado dois acessos, encontra-se computado duas vezes para fins dessa variável. As variáveis “Conclu-

ção” e “Desempenho” permitem a individualização do resultado, mas os dados recolhidos não permitem apresentar nenhuma informação demográfica da amostra.

Também foram recolhidos dados qualitativos, por meio da observação direta dos pesquisadores acerca da repercussão causada pelo desenvolvimento e disponibilização de um jogo educativo com finalidade de suporte ao processo de ensino e aprendizagem em História da Contabilidade. As observações foram realizadas e catalogadas com base nas interações em mídia digital, como o canal do jogo no YouTube < [goo.gl/atgR4e](http://goo.gl/atgR4e) > e a página de apoio do jogo na rede social Facebook < [goo.gl/wD6UeF](http://goo.gl/wD6UeF) >, relato de professores de Contabilidade sobre a intenção de utilização do jogo como ferramenta de apoio no processo educacional (uso direto) e com base nos retornos recebidos em congressos e outros eventos acadêmicos onde o jogo foi apresentado. A análise dos resultados baseou-se na interpretação das ocorrências em cada uma das categorias, levando em consideração o propósito inicial da construção do jogo, a disseminação da História da Contabilidade de uma forma inovadora, suportada por tecnologia digital.

### **Análise dos resultados**

Uma vez explicado o funcionamento, o método de distribuição e de recolha de dados do jogo, descreveremos aqui os resultados alcançados por esta iniciativa, em termos de adesão dos alunos à História da Contabilidade.

As evidências quantitativas foram divididas (*website* do jogo, e LMS Moodle) e categorizadas (acesso, conclusão e desempenho). O acesso ao *website* (sítio da internet) do jogo < [www.deborahgame.com](http://www.deborahgame.com) > pode ser realizado por qualquer pessoa conectada à internet utilizando um computador com sistemas operacionais Windows® (família de sistemas operacionais desenvolvido pela empresa Microsoft) ou iOS® (sistema operacional móvel desenvolvido pela empresa Apple). Ao aceder ao *website*, é possível localizar o jogo “Contabilidade Moderna: Carga e Descarga” na página inicial, em inglês e português. No período entre 16/09/2015 e 27/11/2016 foram computados 58 acessos às instâncias *website* do jogo (português e inglês). Conforme mencionado anteriormente, nessas instâncias específicas não é possível identificar o número de acessos únicos, a quantidade de pessoas que concluíram a fase e o seu respetivo desempenho.

A Tabela 2 apresenta dados relativos aos estudantes da FEA-USP que cursaram a disciplina de forma semi-presencial no segundo semestre de 2015 e primeiro e segundo semestres de 2016. Nesse período, o curso foi oferecido quatro vezes, três delas como disciplina complementar e, a mais recente, já como disciplina regular de História da Contabilidade. O jogo foi parte integrante da disciplina, tendo sido solicitado ao estudante que realizasse um acesso e garantisse um desempenho mínimo de 100 pontos no jogo (equivalente a 1 ponto na disciplina, nota máxima nesta atividade). Nesta modalidade de oferta (instância LMS Moodle) foram registados 172 acessos, com um índice de conclusão do jogo de 71,15% dos estudantes ativos nas disciplinas. Dos 143 estudantes que concluíram o jogo, 92% obtiveram pontuação acima do mínimo solicitado, 18 estudantes concluíram o jogo mais de uma vez, entre eles um único estudante concluiu o jogo 5 vezes, obtendo, na última tentativa, a classificação mais alta (12,05).

**Tabela 2 – Desempenho dos jogadores no jogo Contabilidade Moderna: Carga e Descarga, do Deborah Game**

Turma	Ano/Semestre	Idioma	Matriculados	Ativos	Concluintes	Média	Maior classificação	Menor classificação
1	2015/2	português	27	23	20	3,13	12,05	1,00
2	2016/1	inglês	25	24	19	1,80	6,35	0,75
3	2016/1	português	48	47	38	2,26	10,90	0,10
4	2016/2	português/ inglês	122	107	66	2,14	12,05	0,95
<b>Total</b>			<b>222</b>	<b>201</b>	<b>143</b>			

Fonte: Elaborada pelos autores, com dados extraídos em 27.11.2016 da instância LMS Moodle.

Em relação aos dados qualitativos, observamos que o jogo *Deborah Game* foi objeto de várias distinções no Brasil e internacionalmente, algumas na área acadêmica e outras concedidas pela própria indústria dos jogos. Até esta data, merecem destaque especial as seguintes: o jogo foi um dos nove finalistas no desafio da *Games for Change Europe Awards*; um projecto de tese que teve como objeto a proposta do jogo foi distinguido pela *Academy of Accounting Historians* em 2015 com a “*Margit F. and Hanns Martin Schoenfeld Scholarship*”, o *Deborah Game* foi também considerado o jogo de destaque do mês (dezembro/2014) do *website* especializado em jogos independentes, *Geração Gamer*; foi vencedor do *pitching* promovido pela *Games for Change Latin America* em dezembro de 2014, na PUC/SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo). Já em 2016, o Prof. Cornacchione foi o vencedor do prémio “*Innovation in Accounting History Education Award*” concedido pela *Academy of Accounting Historians*, sendo a inclusão do jogo na disciplina de História da Contabilidade da FEA-USP considerada como um exemplo de inovação na área.

A divulgação do jogo por meio do canal do jogo no YouTube e da página de apoio do jogo na rede social Facebook estimulou, por sua vez, a geração de iniciativas espontâneas por pessoas de fora do GETEC, como, por exemplo, a disponibilização de *gameplays* (relato das experiências do jogador durante a sua interação com os sistemas de um jogo) do *Deborah Game* no canal educativo Café Contabilidade, e a inclusão dos jogos na disciplina História do Pensamento Contábil na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), em Minas Gerais, e na Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), no Paraná – além de planos de inclusão do jogo na disciplina de História da Contabilidade da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) no primeiro semestre de 2017. Houve também contatos de estudantes de fora da USP solicitando informações sobre o *Deborah Game* para os seus trabalho de conclusão de curso (TCC), e ainda convites para apresentação em outras instituições, de ensino superior e médio.

O jogo complementou também o curso de História da Contabilidade oferecido pela FEA-USP na plataforma *online Coursera* <[www.coursera.org](http://www.coursera.org)>, que possibilita o acesso gratuito aos cursos produzidos por universidades de destaque do mundo todo. Mais de 4 mil estudantes inscreveram-se nas duas edições do curso oferecidas até o momento. Apesar do curso ser ministrado em português, houve interessados de mais de 50 países – o Brasil concentrou 86% das inscrições, seguido por Estados Unidos, Portugal e China, com 2% cada.

As evidências qualitativas expostas são indicativas de sucesso na aceitação do jogo pelo público de estudantes em geral, bem como os dados quantitativos de desempenho satisfatório no jogo “Contabilidade Moderna: Carga e Descarga” (Tabela 2) sinalizam que os jogos educacionais constituem um recurso educacional adequado para apresentação de conteúdos de História da Contabilidade, considerando as características dos estudantes nativos digitais.

## Considerações Finais

O objetivo primeiro deste artigo foi demonstrar como o uso da tecnologia pode transformar o processo educacional de tópicos relativos à História da Contabilidade, contribuindo para a valorização e divulgação desta área de estudo, em especial pelas novas gerações. Retomando a questão de pesquisa “Como é possível abordar a História da Contabilidade com apoio tecnológico, de forma a adequar a apresentação às peculiaridades dos nativos digitais?”, concluímos que os resultados alcançados



pelo jogo “Contabilidade Moderna: Carga e Descarga”, do *Deborah Game* parecem corroborar a hipótese de que os jogos educacionais constituem um recurso educacional adequado para apresentação de conteúdos de História da Contabilidade, considerando as características dos estudantes nativos digitais.

Ao ser oferecido como complemento a formas de ensino mais convencionais, tais como o *e-learning* (modelo de ensino não presencial apoiado em tecnologia) e a formação em sala, o jogo *Deborah Game* permitiu também acrescentar diversidade aos conteúdos oferecidos e como tal captar a atenção do público. A adesão da comunidade acadêmica ao jogo revelou-se expressiva, suscitando o interesse de um número elevado de alunos da FEA-USP, mas também de alunos e mesmo de responsáveis de outras instituições, interessados em divulgar nas mesmas as potencialidades educativas do jogo. Acima de tudo, o jogo criou uma dinâmica que permitiu aos alunos interagir com conteúdos de História da Contabilidade de uma forma muito mais viva e interativa do que a que seria possível através de meios tradicionais de aprendizagem expositiva.

## Referências

Bennett S., K. Maton e L. Kervin (2008) “The ‘digital natives’ debate: a critical review of the evidence”, *British Journal of Educational Technology*, Vol. 39, N.º 5, pp. 775-786.

Bijvank M., E. Konijn e B. Bushman (2012) “‘We don’t need no education’: Video game preferences, video game motivations, and aggressiveness among adolescent boys of different educational ability levels. *Journal of Adolescence*, Vol. 35, N.º 1, pp. 153-162.

Bloom B. (1956) *Taxonomy of educational objectives*, New York, David McKay.

Bloom B. (1986) “What we are learning about teaching and learning: a summary of recent research”, *Principal*, Vol. 66, N.º 2, pp. 6-10.

Buckley P. e E. Doyle (2014) “Gamification and student motivation”, *Interactive Learning Environments*, Vol. 24, N.º 6, pp. 1162-1175.

Carenys J., S. Moya e J. Perramon (2016) “Is it worth to consider videogames in accounting education? A comparison of a simulation and a videogame in attributes, motivation and learning outcomes”, *Spanish*



*Accounting Review*, disponível online em <http://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar> (consultado em 2016.07.03).

Coomes M., e R. DeBard (2004) “A generational approach to understanding students”. *New Directions for Student Services*, Vol. 106, pp. 5-16.

Crotty M. (1998) *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*, Sage Publications.

Downes T. (2002) “Blending play, practice and performance: Children’s use of computer at home”. *Journal of Educational Enquiry*, Vol. 3, N.º 2, pp. 21-34.

Fleischman R., P. Mills e T. Tyson (1996) “A theoretical primer for evaluating and conducting historical research in accounting”, *Accounting History*, Vol. 1, N.º 1, pp. 55-75.

Fletcher J., S. Tobias e R. Wisner (2007) “Learning anytime, anywhere: Advanced distributed learning and the changing face of education”, *Educational Researcher*, Vol. 36, N.º 2, pp. 96-102.

Fowler L. (2006) “Active learning: An empirical study of the use of simulation games in the introductory financial accounting class”, *Academy of Educational Leadership Journal*, Vol. 10, N.º 3, pp. 93-103.

Frasca G. (2007) “Play the message – play, game and videogame rhetoric”, dissertação de doutoramento apresentada na Universidade de Copenhaga, Dinamarca.

Frasca G. (2001) “Videogames of the oppressed: Videogames as a means for critical thinking and debate”, Dissertação de doutoramento apresentada no Instituto de Tecnologia da Georgia, nos Estados Unidos da América.

Garris R., R. Ahlers e J. Driskell (2002) “Games, motivation and learning: a research and practice model”, *Simulation & Gaming*, Vol 33, N.º 4, pp. 441-467.

Gaver W. (1991) “Technology affordances”, in *Proceedings of Human Factors in Computing Systems (CHI '91)*, ACM, pp. 79-84.

Gee J. (2005) “Learning by design: Good video games as learning machines”, *E-Learning and Digital Media*, Vol. 2, N.º 1, pp. 5-16.



Giannakos M. (2013) “Enjoy and learn with educational games: Examining factors affecting learning performance”, *Computers & Education*, Vol. 68, pp. 429–439.

Gibson J. (1977) “The theory of affordances” in Robert Shaw and John Bransford (Eds.) *Perceiving, Acting, and Knowing*, Lawrence–Erlbaum, pp.127–143.

Gomes D., G. Carnegie, C. Napier, L. Parker e B. West (2011) “Does Accounting History matter?”, *Accounting History*, Vol. 16, N.º 4, pp. 389 – 402.

Gredler M. (2004) “Games and simulations and their relationships to learning”. in D. Jonassen (Ed.), *Handbook of research for educational communications and technology* (2ª Edição). Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 571–82.

Haywood M., D. McMullen e D. Wygal (2004) “Using games to enhance student understanding of professional and ethical responsibilities”. *Issues in Accounting Education*, Vol. 19, N.º 1, pp. 85–99.

Hottecke D. e C. Silva (2011) “Why Implementing History and Philosophy in School Science Education is a Challenge: An Analysis of Obstacles”, *Sci & Educ*, N.º 20, pp. 293–316.

Howe N. e W. Strauss (2009) *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.

Johnson L., S. Becker, V. Estrada e A. Freeman (2014) *NMC Horizon Report: 2014 Higher Education Edition*. Austin, Texas, The New Media Consortium.

Johnson W., H. Vilhjalmsson e S. Marsella (2005) “Serious Games for Language Learning: How Much Game, How Much AI?”, 12<sup>th</sup> International Conference on Artificial Intelligence in Education, Amesterdão, 18–22 de Julho.

Kerr S. (2004) “Toward a sociology of educational technology”, in D. Jonassen (Ed.), *Handbook of research for educational communications and technology*, Vol. 2, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, pp. 113–142.

Kiili K. e T. Lainema, (2008) “Foundation for Measuring Engagement in Educational Games”, *Journal of Interactive Learning Research*, Vol. 19, N.º 3, pp. 469–488.

Kolb A. e D. Kolb (2008) “Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development”, in Armstrong, S. J. e C. Fukami (Eds.) *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage Publications, pp. 42-68.

Laverty S. (2003) “Hermeneutic phenomenology and phenomenology: A comparison of historical and methodological considerations”, *International journal of qualitative methods*, Vol. 2, N.º 3, pp. 21-35.

McIsaac M. e C. Gunawardena (2004) “Distance education”, in D. Jonassen (Ed.), *Handbook of research for educational communications and technology*, Vol. 2, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, pp. 355-396.

Melis F. (1950) *Storia della ragioneria*, Bologna, Cesare Zuffi Editore.

Moncada S. e T. Moncada (2014) “Gamification of learning in accounting education”, *Journal of Higher Education Theory and Practice*, Vol. 14, N.º 3, pp. 9-19.

Nunes T. (2016) “A revelação do mito da neutralidade contábil”, Dissertação de Doutorado apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Núñez Castellar E., J. Van Looy, A. Szmalec e L. Marez (2014) “Improving arithmetic skills through gameplay: Assessment of the effectiveness of an educational game in terms of cognitive and affective learning outcomes”, *Information Sciences*, Vol. 264, pp. 19-31.

Oliveira J. e M. Brandão (2012) “Account Books and the Use of Accounting in the Monastery of Arouca, 1786-1825”, in *The Economics of Providence: Management, Finances and Patrimony of Religious Orders and Congregations in Europe, 1773-CA. 1930*, M. Dijck, J. Maeyer, J. Tyssens and J. Koppen (eds.), Leuven, Leuven University Press, pp. 267-294.

Poole S., E. Kemp, L. Patterson e K. Williams (2016) “Get your head in the game: Using gamification in business education to connect with generation Y”, *Journal of Excellence in Business Education*, Vol. 3, N.º 2.

Prensky M. (2005) “Computer games and learning: Digital game-based learning”, *Handbook of computer game studies*, Vol. 18, pp. 97-122.

Prensky M. (2001) “Digital natives, digital immigrants part 1”, *On the horizon*, Vol. 9, N.º 5, pp. 1-6.



Schell J. (2008) *The Art of Game Design: A book of lenses*, Boca Raton, CRC Press.

Schmidt P. (1998) “A Classificação da Contabilidade dentre os Ramos do Conhecimento Humano”, *Caderno de Estudos da FIPECAFI*, Vol. 10, N.º 17, pp .9-22.

Seels B., K. Fullerton, L. Berry e L. Horn (2004) “Research on Learning from Television” in D. Jonassen (Ed.), *Handbook of research for educational communications and technology*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, Vol. 2, pp. 249-334.

Stake, R. (1995) *The art of case study research*, Thousand Oaks, Sage.

Stake, R. (2010) *Qualitative research: Studying how things work*, New York, Guilford Press.

Suttie N., S. Louchart, T. Lim, A. Macvean, W. Westera, D. Brown e D. Djaouti (2012) “Introducing the ‘Serious Games Mechanics’ A Theoretical Framework to Analyse Relationships Between ‘Game’ and ‘Pedagogical Aspects’ of Serious Games”, *Procedia Computer Science*, Vol. 15, pp. 314-315.

Van Der Heijden H. (2016) “Gamification in accounting: developing a social network game for the first accounting module”. Annual Conference of the British Accounting & Finance Association (BAFA), Bath, 21-23 March 2016.

World Economic Forum (2016). *New vision for Education: Fostering social and emotional learning through technology*. Disponível em [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_New\\_Vision\\_for\\_Education.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_New_Vision_for_Education.pdf) (consultado em 01.12.2016).





# ***As unincorporated joint ventures: análise normativa e empírica da sua singularidade como forma de cooperação empresarial***

**Bruno José Machado de Almeida**

Escola de Negócios de Coimbra, ISCAC Business School

[brunojm Almeida@gmail.com](mailto:brunojm Almeida@gmail.com)

Recebido a 24 de fevereiro de 2015; Aceite a 15 de novembro de 2016



## Resumo

O consórcio empresarial, como forma de cooperação empresarial, pode ser observado pelas óticas económica, jurídica e administrativa. Todavia, a generalidade dos estudos publicados em Portugal tem desenvolvido o tema de uma forma parcelar e teórica, não tendo surgido, até ao momento, uma investigação fundamentada na realidade existente. Esta constatação e limitação motivou-nos a desenvolver uma pesquisa com o objetivo de conceber uma abordagem global teórico-empírica dos contratos de consórcio celebrados entre empresas do setor de construção civil e obras públicas, focada nas duas últimas perspetivas já mencionadas, o que pode constituir, pelo seu caráter inovador, uma importante contribuição do trabalho. Utiliza-se uma metodologia comparativa das diferentes pesquisas nacionais e internacionais já devidamente consolidadas sobre o tema, às quais se acrescenta uma análise empírica de 25 contratos de consórcio, e elabora-se dedutiva e indutivamente uma visão geral e específica sobre esta problemática, cujos resultados são suscetíveis de ser utilizados pelos contraentes envolvidos nesta forma de contratualização informal, e também pelos reguladores como instrumento conceptual, de ação e prevenção, no processo de aperfeiçoamento e eventual revisão da legislação existente sobre o tema.

**Palavras-chave:** cooperação, *joint ventures*, consórcio, reestruturação, Portugal.

## Abstract

The consortia projects can be observed through the economic, legal and administrative perspective. However, the majority of the studies published in Portugal have only developed the theme partially, and there has not been an integrating research so far. This fact led us to develop a research which aimed to conceive a global, theoretical and empirical approach to the consortium contracts which, due to its integrating character, represents a great contribution of this study. Thus, by using a comparative methodology of the different national and international researches, dully consolidated in this theme, and adding an empirical analysis of 25 consortium contracts, we intend to deductively and inductively construct a general and specific vision of this issue, which may be used by the contractors involved in this type of informal contracts, and by the regulators, as a conceptual action and prevention instrument for the improvement process and the revision of the existing regulations on this theme.

**Keywords:** cooperation, *joint ventures*, consortium, restructuring, Portugal.







## Introdução

As relações de colaboração entre empresas são frequentes e podem assumir a forma de coordenação horizontal ou de coordenação vertical de atividade (Paschall, 2011:10), situações que ditam a necessidade de enquadramento jurídico destas formas plurifuncionais, em cujos conteúdos específicos é possível detetar sobreposições (Duarte, 2011:1-3). Certos acordos entre empresas para a realização de empreitadas, tanto podem assumir a forma de consórcio, como de agrupamento complementar de empresas (ACE) ou ainda a forma societária. Observa-se um amplo espaço para os cooperantes configurarem os seus desígnios, sem surgirem novos entes jurídicos, como sucede com o consórcio e a associação em participação.

O consórcio, regulado pelo Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho, ainda em plena vigência, é um tipo legal de contrato que enquadra certas formas de colaboração entre empresas, cuja tipicidade regulamentar facultou uma maior transparência aos quadros de atuação dos diferentes consorciados. A falta de autonomia institucional do consórcio não é relevante. Com efeito, adequa-se perfeitamente à gênese e ao desenvolvimento dos diferentes acordos de cooperação entre empresas, designados, em termos internacionais, por *unincorporated joint ventures* (Duarte, 2011:7; Pimentel, 2015:10). De natureza essencialmente informal, o consórcio reflete a fenomenologia central dos tempos atuais, em que a sociedade é caracterizada como um imenso espaço relacional, integrada numa rede de relações de temporalidade rápida e mesmo virtual (Barrios, 2009:59). Por sua vez, Montoya Restrepo e Montoya Restrepo (2012:43) salientam que a capacidade de adaptação das empresas ao mercado pode ser alcançada a partir de mecanismos de cooperação interempresarial, situação que permite, através da diversificação de conhecimentos e de experiências, alcançar determinadas vantagens competitivas ou obter uma inteligência competitiva (IC doravante) (Gómez e Murguía, 2010:64). No entanto, como refere Arroyo (2007:1-6), a IC, suscetível de constituir um elemento diferenciador em termos de competitividade das empresas, só se consegue pelo estabelecimento de vínculos de cooperação.

Como salientam ainda Doz (1996:55), Sebastián (2000:97), Briones, Ramírez e Ros (2006:44) e Ojeda Gómez (2009:56), a aprendizagem nas relações de cooperação deve basear-se num plano estratégico, com uma clara definição de responsabilidades e de tarefas para cada um dos cooperantes, em ordem a potenciar o resultado da coordenação pelo aproveitamento das sinergias existentes entre todos os consorciados.

Apresentado o tema, realça-se que o trabalho efetuado é distinto dos existentes em Portugal e noutros países, pelo facto de integrar a problemática normativa e empírica dos consórcios celebrados no setor da construção civil e obras públicas, consubstanciada na análise de uma amostra de contratos deste tipo de cooperação, nas suas vertentes jurídica e administrativa, assente no pressuposto económico que está umbilicalmente ligado à cooperação empresarial.

A primeira abordagem engloba as seguintes variáveis: as modalidades do consórcio, a denominação, a sede e o objeto, a duração, o chefe do consórcio, as obrigações e responsabilidades dos consorciados, a intransmissibilidade da posição contratual, a resolução, o incumprimento e extinção do contrato, a confidencialidade, os diferendos e a lei aplicável.

Por sua vez, a segunda incorpora a seguinte problemática: a estrutura orgânica, o conselho de orientação e fiscalização, o chefe do consórcio, as participações, as receitas e despesas das consorciadas e os gastos comuns, e, por fim, o quadro de distribuição de tarefas. Os aspetos supracitados, em ambas as modalidades, serão objeto de análise através da comparação de contratos de consórcio celebrados por vinte e cinco empresas.

Esta investigação permite dotar os agentes envolvidos com um instrumento analítico importante que lhes facilite a apreensão das diferentes facetas dos consórcios e a sua importância na cooperação empresarial, além de, pela primeira vez em Portugal, explorar, de uma forma analítica, as cláusulas dos contratos dos consórcios e procurar uma justificação para o seu maior ou menor desenvolvimento. Esta análise pretende ainda facilitar aos reguladores a tarefa de revisão da legislação que regulamenta os consórcios.

O trabalho desenvolve-se com a seguinte sequência: na primeira parte apresenta-se a revisão bibliográfica e normativa dos trabalhos considerados mais importantes dirigidos ao estudo analítico desta forma de cooperação empresarial; na segunda refere-se a metodologia utilizada; na terceira procede-se à análise dos contratos de consórcio; na quarta discutem-se os resultados obtidos, e, por último, são retiradas as conclusões e relatam-se as insuficiências do trabalho, sugerindo-se algumas orientações para futuras investigações.

## 1. Revisão bibliográfica e normativa dos consórcios

O denominador comum aos estudos sobre os consórcios é a menção da necessidade da existência de um bom relacionamento entre as partes envolvidas, uma eficaz comunicação e, sobretudo, a confiança e a noção de que os benefícios dos acordos de cooperação serão sempre limitados (Johanson e Vahlne, 1990:11-13; Reuer *et al.*, 2011:313; Soulsby e Clark, 2011:296; Lee, 2011:434; Hsieh e Rodrigues, 2014:675; Hudson e Francis, 2015:15), Mata e Portugal (2015:677). Por sua vez, Pimentel (2015:16-19), Pinto e Ereio (2012:7-14), Almeida (2012:130), Duarte (2011:5), Antunes (2009:406), a União Europeia (2008:1-6), Cordeiro (2001:439-450) e Ventura (1969:5-106) discutem a vertente jurídica dos consórcios, focando mormente, o Decreto-Lei 231/81 de 28 de julho. Preocupam-se, também, com a vertente administrativa, ou seja, com a problemática organizacional e da representação do consórcio, sobretudo quando estamos em presença de um consórcio externo (Duarte, 2011:8), da possibilidade da existência de um conselho de orientação e fiscalização composto por todos os membros (art.7<sup>o</sup> do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho), bem como das relações entre os membros e da denominação do consórcio (Pinto e Ereio, 2012:13).

O traço fundamental do contrato do consórcio é não dar origem a um novo ente jurídico, nem sequer a um património autónomo, nem ser dotado de personalidade jurídica ou judiciária, não podendo, por isso, estar em juízo (Acórdão do Supremo Tribunal Administrativo, 2004). Deste modo, Pinto e Ereio (2012:10), Duarte (2011:5) e Ventura (1981:609) referem que os resultados da atividade pertencem a quem a exerce: a efetividade das diligências concertadas destina-se a potenciar a tarefa de cada um e não tem por fim a sua fusão (Ventura, 1981:642). Acresce que a gestão da cooperação, quer ao nível da gestão corrente, quer no patamar da gestão estratégica, requer instrumentos de direção, execução e controlo do processo de cooperação, para avaliar os resultados e a eventual continuidade dos acordos de cooperação (AIMinho, 2008:20).

Entende-se por cooperação empresarial, segundo Duarte (1998:9), “a associação de forças que institui relações privilegiadas entre empresas, baseada na reciprocidade de vantagens, na concertação sistemática e na procura conjunta de inovações que possam contribuir para atingir um objetivo comum de carácter geral ou específico. A cooperação permite, ainda, partilhar recursos e competências, reduzir riscos e facilitar a realização de projetos comuns com o fim de atingir um objetivo pré-estabelecido”.

As empresas mais dinâmicas adotam estratégias de cooperação com outras e procuram ter acesso a recursos de diferente natureza como forma de redução do risco empresarial (Anderson, Espinosa e Suanes, 2011:2019-2021). Buscam ainda desenvolver a dimensão crítica, ter acesso a novos mercados e a ganhos de sinergias na produção (Harrigan e Newman, 1990:417; Hippman e Windsperger, 2013:324-325; Isidor, Schwens, Hornung e Kabst, 2015:298), situações que provocam menores investimentos em ativos fixos e possibilitam uma gestão mais criteriosa dos capitais circulantes, bem como dos custos financeiros inerentes aos capitais alheios (Harrigan e Newman, 1990:419-420), e da gestão dos custos (Kent, 1991:387).

Face à amplitude e à importância da matéria exposta, não admira que a procura de terceiros para a realização de ações de cooperação seja uma importante linha de ação da União Europeia, como meio de reforço da competitividade, sobretudo das PME's. Esta cooperação é ainda indispensável para as organizações que desejem participar em programas europeus, tais como: o BRITE, o ESPIRIT ou o RACE. Por sua vez, o BC-Net - *Business Corporation Network* - é um dos veículos importantes de aproximação das empresas, ao reconhecer que as unidades económicas não atuam de forma cartesiana, mas de uma forma sistémica, utilizando o mecanismo da cooperação para melhorar o sucesso e a competitividade. Saliente-se que a coordenação das atividades empresariais, na maioria esmagadora dos casos, não é objeto de qualquer contrato escrito. Esta abordagem da cooperação empresarial informal, de complementaridade e de dependência entre os diferentes agentes económicos é conhecida pela designação de - *network approach* - (Brito, 1993:13).

O consórcio, expressamente regulado no nosso direito, enquadra-se nas chamadas *unincorporated joint ventures*: tendo em atenção a diversidade dos seus elementos estruturais, não se confunde, por isso, com as sociedades comerciais (Pimentel, 2015:16; Pinto e Ereio, 2012:7; Duarte, 2011:6), e a sua conceituação, expressa no artigo 1º, do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho, tem o seguinte âmbito: contrato pelo qual duas ou mais pessoas, singulares ou coletivas, que exercem uma atividade económica, se obrigam entre si, de forma concertada, a realizar certa atividade ou efetuar certa contribuição com o fim de prosseguir qualquer dos objetivos referidos no artigo segundo. Está, por isso, implícita a ideia de uma união para um fim comum (Duarte, 2011:5).

Assim, os consórcios assemelham-se a casamentos (Campos, 2012:58), na medida em que cada consorciado mantém a sua individualidade: os contratos são celebrados em seu nome e não no de uma nova entidade. Internacionalmente, adota-se a expressão *joint-venture* para designar

diversas formas de cooperação empresarial momentânea ou duradoura, que não obedecem aos requisitos formais de constituição das sociedades comerciais, mas que a realidade tem vindo a impor progressivamente.

No contrato de consórcio enfatizam-se, sobretudo, as vertentes jurídica e administrativa já densificadas analiticamente na introdução. É o próprio texto legal (Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho) que enfatiza a faceta empresarial do consórcio (artigos 1º, 2º, 5º, 7º, 11º, 12º, 13º, 14º e 20º), cuja estrutura está plasmada no quadro 1:

**Quadro 1 - Estrutura do contrato de consórcio**

Artigo	Assuntos	Desdobramento em números
1	Noção	1
2	Objeto	1
3	Forma	2
4	Conteúdo	2
5	Modalidades de consórcio	2
6	Modificações do contrato	3
7	Conselho de orientação e fiscalização	2
8	Deveres dos membros do consórcio	1
9	Exoneração de membros	2
10	Resolução de contrato	3
11	Extinção do consórcio	2
12	Chefe do consórcio	1
13	Funções internas do chefe do consórcio	1
14	Funções externas do chefe do consórcio	3
15	Denominação do consórcio externo	2
16	Repartição dos valores recebidos pela atividade do consórcios externos	4
17	Repartição do produto da atividade dos consórcios externos	3
18	Participação em lucros e perdas nos consórcios internos	1
19	Relações com terceiros	3
20	Proibição de fundos comuns	2
		41

Fonte: articulado do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho

No contrato de consórcio, doravante CC, cada um dos consorciados – agentes económicos no exercício pleno de uma atividade – assume a obrigação de realizar uma determinada tarefa, dentro da sua atividade económica geral, à qual são afetos, de uma forma concertada com a atividade de todos os outros consorciados, recursos económicos para a sua concretização. Assim, é possível concluir que não existe, nesta figura jurídica, o conceito de lucro ou de perda comum a partilhar pelos contraentes. Com efeito, cada um, ao realizar o trabalho consorciado, retira

do contrato uma vantagem própria e direta ou indiretamente sofre uma perda (Ventura, 1981:636). Não existem bens comuns: o património adquirido é afetado ao exercício das atividades individuais. A contribuição de cada consorciado não é juridicamente equiparável à contribuição dos sócios subjacente aos contratos de sociedade. Acresce que a produção de bens, em sentido económico, não faz parte do contrato de consórcio (Pinto e Ereio, 2012:7-14; Pereira, 1988:845). Os bens devem ser produzidos por cada consorciado e o seu fornecimento a terceiros é que se insere no âmbito do CC. Por sua vez, os bens devem ser ou iguais ou complementares entre si, tendo em conta a sua função concreta (Vasconcelos, 1999:135). No entanto, a produção de bens pode ser objeto de contrato quando os mesmos possam ser partilhados em espécie entre os membros do consórcio: neste caso, as empresas estão primariamente interessadas no produto.

O consórcio é um instrumento de colaboração ou cooperação entre empresas de carácter muito simplificado e elástico, que permite salvaguardar a autonomia jurídica e a independência dos consorciados (Morgado, 1997:4-5). É ainda apontado como o protótipo das relações de confiança entre consorciados - boa-fé qualificada - subjacente aos artigos 8º a 10º, do texto legal (Pinto e Ereio, 2012:8; Rodrigues, 2009:28).

Antes deste diploma não existia nenhum regime legal próprio. Era comum discutir a aplicação do regime das sociedades irregulares às empresas consorciadas, o que, segundo os juristas, não deixava de ser uma consequência perversa daquele vazio legal. As partes desejavam a realização de alianças não enquadráveis na tipologia das sociedades existentes, todavia, a jurisprudência considerava a sua constituição de forma irregular, com as consequências daí advenientes (Pinto e Ereio, 2012:9).

Deste modo, o contrato em análise visa criar uma moldura legal que enquadre uma forma de cooperação entre empresas e pode ser esboçado de diversas formas, exigindo essencialmente uma grande flexibilidade (Duarte, 2011:2). De facto, o preâmbulo do decreto enfatiza que a relação estabelecida entre as empresas se afasta, muitas vezes, dos tipos tradicionais de negócios, e só ordenamentos jurídicos mais tradicionais podem forçá-las a constituir entre si uma sociedade dentro das tipologias existentes na legislação comercial. Em termos internacionais, a expressão em voga é a chamada *joint venture*, que é utilizada para designar as associações momentâneas ou duradouras que não preenchem os requisitos das sociedades comerciais.

De acordo com o artigo 1º do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho, o consórcio visa prosseguir qualquer um dos seguintes objetivos preconizado no seu artigo 2º:

- a) Realização de atos, materiais ou jurídicos, preparatórios quer de um determinado empreendimento, quer de uma atividade contínua;
- b) Execução de determinado empreendimento;
- c) Fornecimento a terceiros de bens, iguais ou complementares entre si, produzidos por cada um dos consorciados;
- d) Pesquisa ou exploração de recursos naturais;
- e) Produção de bens que podem ser repartidos, em espécie, entre os membros do consórcio.

Sendo um contrato plurilateral e de cooperação com um fim comum, é também um contrato duradouro, por desenvolver uma relação destinada a durar um tempo mais ou menos longo, determinado ou indeterminado, conforme o seu objeto e os limites legais. Pode também dizer-se que o contrato é instrumental ou acessório. Com efeito, as atividades económicas, desenvolvidas pelos sujeitos, devem existir antes da celebração do contrato de consórcio, e, deste modo, este é sempre acessório relativamente a outros contratos (Ventura, 1981:638-639).

A lei considera isoladamente um único contrato de consórcio. Em termos axiomáticos, porém, é possível conceber uma cascata ou rede de contratos de consórcio, e, deste modo, formar sub consórcios. Neste caso, proceder à qualificação de um contrato de consórcio não exige mais do que a aplicação das regras legais, como se houvesse apenas um contrato. As dificuldades residem na possível ligação e influência recíproca dos contratos e na sua qualificação em sub empreitadas ou contratos de consórcio (Ventura, 1981:632).

O contrato de consórcio é um negócio típico nominado (Ventura, 1981:632), ao qual corresponde uma determinada regulamentação legal. Podem ser sujeitos do contrato duas ou mais pessoas imbuídas de interesse próprio. Estes são duas ou mais pessoas singulares ou coletivas que exercem uma atividade económica (Pinto e Ereio, 2012:8). Dois sujeitos é o número mínimo admissível. Portanto, é impossível a existência de um consórcio unipessoal. A alínea 1, do artigo 11º do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho, dispõe que o consórcio se extingue quando não existe pluralidade dos seus membros. Salientamos ainda que a dimensão das empresas, o volume de negócios, o número de trabalhadores, etc., são fatores considerados irrelevantes na construção do consórcio.

A falência de um consorciado não implica a liquidação do consórcio, subsistindo a sua continuidade com os outros contraentes. Relativamente à forma, o artigo 3º do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho, prescreve que os termos e as condições do contrato são livremente estabelecidos pelas partes, sem prejuízo das normas imperativas constantes no diploma legal supracitado (Pinto e Ereio, 2012:7-14). O mesmo arti-



go esclarece que, quando a realização do objeto contratual envolver a prestação de alguma contribuição, esta deve ser materializada em coisa corpórea ou no uso de coisa corpórea (artigo 4º do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho). Por isso, as contribuições em dinheiro só são permitidas se as prestações de todos os membros forem desta natureza. Estabelece também que o contrato de consórcio está apenas sujeito a forma escrita, salvo se, entre os membros do consórcio, houver transmissão de bens imóveis: neste caso só é válido se for celebrado por escritura pública. A inobservância da forma legal exigida só provoca a nulidade total do contrato estabelecido, quando, conforme o n.º 2, do artigo 3º, do citado Decreto-Lei, não seja possível converter o negócio de transmissão num simples negócio de cessão da utilização do bem.

Por sua vez, o artigo 5º do normativo já citado distingue duas espécies de consórcio: sem e com atividade externa. No primeiro caso as atividades ou os bens são fornecidos a um dos membros do consórcio e só este estabelece relações com terceiros, ou as atividades e os bens são fornecidos diretamente a terceiros por cada um dos consorciados, não se invocando, todavia, essa qualidade. O consórcio com atividade externa é conhecido de terceiros e estabelece com eles relações económicas, característica assumida quando os bens ou as atividades são diretamente fornecidos a terceiros (Ventura, 1981:651-653). Assim sendo, os associados não se apresentam individualmente perante outrem, mas por meio de uma organização comum. Esta organização comum não existe unicamente neste tipo de consórcio. Sendo aquela um elemento essencial típico do contrato de consórcio é extensível obrigatoriamente às duas modalidades. Consequentemente, a criação de um fundo de consórcio, destinado a custear a organização comum, pode ser perspetivado como um património dos contraentes e é admitida pela legislação italiana (Ventura, 1981:636-640).

Pelo CC os contraentes assumem entre si certas obrigações, situação que corresponde à regra geral dos contratos. No entanto, alguns CC são celebrados tendo em vista obrigações já assumidas ou a assumir perante terceiros e, neste caso, é necessário investigar como se relacionam as obrigações assumidas pelos membros do consórcio entre eles e terceiros. No consórcio externo e no consórcio interno (alínea b), do artigo 5º do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho) os bens são fornecidos diretamente a terceiros por cada membro do consórcio. Enquanto, nos termos da alínea a), do artigo 5º, as atividades e os bens constituem objeto de uma obrigação única, nos restantes casos as atividades e os bens são objeto de uma obrigação dos membros do consórcio entre si, o que induz ao aparecimento de problemas particulares, de complexidade jurídica manifesta (Mendes e Velozo, 1982:178).

Nos termos do artigo 1º do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho, os membros do consórcio obrigam-se entre si a realizar, de uma forma concertada, certa atividade e a efetuar certa contribuição. Num consórcio externo cada um dos consorciados obriga-se não só para com o dono da obra a realizar certa tarefa e a concertar com os outros membros do consórcio a execução da sua obra e das outras obrigações, mas também a efetuar, para com o dono da obra, a atividade referida e a fazê-la em gestão ajustada com todos os outros contraentes. Este entendimento é o mais generalizado por corresponder aos interesses e intuítos práticos de todos os contraentes, dada a existência de uma solidariedade técnica suscetível de se traduzir em vínculo jurídico entre todos os interessados (Ventura, 1981:636). Isto é, nos consórcios internos, na modalidade b, do artigo 5º do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho, e no consórcio externo existem duas obrigações conexas de cada membro do consórcio, e a maneira mais correta de exprimir juridicamente esta realidade não é autonomizar as duas obrigações, mas sim associá-las. Viola, por isso, a obrigação nascida de um contrato de consórcio, não só aquele consorciado que realize as atividades de forma diferente da concertada, como também aquele que, de todo em todo, não realize a atividade. A forma concertada exprime um objetivo de cooperação ou colaboração entre os contraentes e consiste numa conjugação das atividades individuais para a realização dos objetos prescritos no artigo 2º do decreto-lei anteriormente citado. A realização com absoluto rigor da conjugação nunca poderá ser parametrizada em termos matemáticos: a concertação é evolutiva, dependendo do desenvolvimento futuro do objeto do contrato.

Transcrevem-se de seguida algumas cláusulas jurídicas, que apresentam características singulares dos contratos de consórcio estudados. Assume-se, como pressuposto, que o consórcio não induz uma nova figura jurídica, no entanto, no contrato de consórcio da empresa 8, do quadro 2, encontramos a seguinte cláusula exclusiva, e que por isso está ausente de todos os contratos restantes:

“Com a celebração do presente contrato não pretendem as partes interessadas constituir uma sociedade ou qualquer entidade dotada de personalidade jurídica, não existindo, entre elas, qualquer *affectio societatis* nem se visando a constituição de qualquer fundo comum .

Outro aspeto acautelado nalguns contratos de consórcio relaciona-se com a contagem dos prazos, introduzindo a empresa 23, do quadro 2, uma cláusula com a seguinte redação:

“Os prazos previstos no presente contrato são contínuos, correndo em sábados, domingos e feriados”.

Outra preocupação patente nalguns contratos de consórcio relaciona-se com o sigilo imposto aos técnicos que neles trabalham, e que a empresa 23, do quadro 2, enquadra da seguinte maneira:

“O segundo outorgante garantirá o sigilo quanto a informações de que os seus técnicos venham a ter conhecimentos relacionados com a atividade do primeiro outorgante”.

Os clausulados mais frequentes estão relacionados com as obrigações dos consorciados e das suas responsabilidades, intransmissibilidade da posição contratual, resolução, incumprimento e extinção do contrato, desenvolvendo-se em mais ou menos números, mas o seu conteúdo é semelhante.

Os clausulados referentes à duração e vigência do contrato são semelhantes em todos os contratos, entrando em vigor com a data de assinatura e terminando com a verificação cumulativa dos seguintes factos: cumprimento integral e pontual de todas as obrigações decorrentes do contrato de empreitada, regularização de todas as contas e eventuais litígios com o dono da obra, bem como a libertação de todas as cauções e garantias, a regularização de todas as contas e a resolução de eventuais diferendos entre as partes.

A cooperação organizada em volta de uma figura meramente contratual, como é o caso do consórcio, implica uma adequada gestão da cooperação (Lin e Ho, 2013:304; Duarte, 2011:5-9; Amato e Neto, 2008:57; Wahyuni e Sudhartio, 2010:89). De facto, o Decreto-Lei 231/81, nos artigos 7º, 8º, 9º, 10º, 11º, 12º, 13º, 14º, 15º, 19º e 20º, orienta as problemáticas administrativas já referidas na introdução.

O amplo espaço dado aos consorciantes para a configuração do que pretendem tem por base a ideia de que a cooperação estabelecida entre as empresas é difícil de gerir (AIMinho, 2008:18). Assim, os artigos supracitados referem-se à gestão de cooperação, quer ao nível da sua gestão corrente: eficácia para atingir os objetivos externos da aliança, quer ao nível da gestão estratégica: proteção dos domínios da aliança em relação aos seus consorciados. Neste enquadramento, o artigo 7º do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho estabelece que:

“O controlo de consórcio externo pode prever a criação de um conselho de orientação e fiscalização (COF) do qual fazem parte todos os membros.”



Mais determina que a deliberação do conselho deve ser tomada por unanimidade ou pela maioria prevista no contrato, vinculando o chefe do consórcio (Ventura, 1981:659). O conselho não tem poderes para deliberar a modificação ou a resolução dos contratos celebrados no âmbito do contrato de consórcio. Prevê o art. 12º do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho, que um dos membros do consórcio seja designado como chefe, competindo-lhe, nessa qualidade, exercer as funções internas e externas que contratualmente lhe foram atribuídas. Não estando consignadas no contrato as funções internas de chefe do consórcio, caber-lhe-á supletivamente desempenhar as funções previstas no artigo 13º do já citado Decreto-Lei, que se materializam no dever de organizar a cooperação entre as partes na realização do objeto do consórcio e de promover as medidas necessárias à execução do contrato, empregando a diligência de um gestor criterioso e ordenado. Quando a cooperação está em funcionamento recomenda-se: a implementação de uma bateria de indicadores que permitam o acompanhamento contínuo da sua evolução; a criação de órgãos; a efetivação de reuniões de controle; o estabelecimento de programas e orçamentos, distribuição, localização e responsabilização por tarefas (AIMinho, 2008:20-21). Os órgãos atrás descritos devem evitar qualquer abuso de poder por parte de um dos consorciados, e os mecanismos de controle e execução devem ser fixados de uma forma prática, eficaz e flexível (Ventura, 1981:659-660).

A denominação do consórcio (art. 15º, nº 1 do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho) é objeto de regulamentação expressa, o que faculta, aos membros do consórcio externo, acrescentar às suas denominações sociais um aditamento intitulado consórcio de ou consórcio, sendo responsável perante terceiros apenas o membro do consórcio que tenha assinado o documento em que a denominação for usada ou aquele por quem o chefe do consórcio tenha assinado, no uso dos poderes que lhe foram conferidos. Acresce que todos os membros do consórcio são solidariamente responsáveis para com terceiros pelos danos resultantes da adoção ou uso de denominações de consórcio suscetíveis de criar confusão com outras existentes.

Os artigos 8º, 9º, 10º e 11º do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho fixam, respetivamente, os deveres dos membros do consórcio, as condições de exoneração dos consorciados, a resolução do contrato e a extinção do consórcio. Para além dos deveres gerais fixados na lei e no contrato, os contraentes devem ainda observar as seguintes obrigações: abstenção de concorrência, deveres de informação e monitorização das atividades. Os artigos 19º e 20º do Decreto-Lei atrás citado regulam as relações com terceiros e a proibição de *stock* de fundos comuns em qualquer consórcio.

Transcrevem-se seguidamente algumas cláusulas administrativas dos contratos de consórcios investigados. A vertente administrativa preocupa-se com a adequada organicidade do consórcio (Duarte, 2011:6-7; Pinto e Ereio, 2012:10-11; Pimentel, 2015:16) e com a sua estrutura de orientação e fiscalização, que integra o conselho de orientação e fiscalização e o chefe do consórcio. Estas funções são muito desenvolvidas na generalidade dos clausulados, o que está de acordo com a filosofia do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho, que faculta flexibilidade e amplo espaço para os consorciantes configurarem o que pretendem. Aquelas cláusulas são as mais detalhadas nos contratos, conforme se infere do quadro 4.

Por sua vez, as participações das consorciadas, outra cláusula frequente, adota a seguinte redação:

“ a participação de cada uma das consorciadas na execução da empreitada é prevista como se segue:

Consoante A → 56%

Consoante B → 44%”.

Estas percentagens permitem a repartição da atividade do consórcio na execução da obra e são a base da repartição dos valores. Estão, por isso, relacionadas com as cláusulas inerentes às receitas e às despesas das consorciadas, que obedecem aos artigos 16º e 17º do Decreto-Lei 231/81, onde são definidas linhas orientadoras para a repartição dos valores e do produto recebido pela atividade dos consórcios externos, cuja redação é a seguinte:

“1- São receitas das consorciadas, no âmbito do consórcio, fundamentalmente os pagamentos a efetuar pelo dono da obra.

2-Todas as despesas com o pessoal integrado na estrutura do consórcio ou a sua realização no seu âmbito, incluindo as suas deslocações, são exclusivamente da conta da parte que designou ou utilizou tais recursos”.

Relativamente aos custos comuns:

“1 - Os custos suportados pelas consorciadas e classificados como comuns pelo COF serão afetados na proporção das respetivas participações.

2 - São desde já considerados comuns os seguintes custos e despesas que serão repartidos nos termos das cláusulas anteriores:

2.1 - Despesas notariais, taxas, impostos, emolumentos, garantias bancárias e seguros relativos à execução de trabalhos”.

Estas cláusulas administrativo-financeiras estão presentes de forma quase idêntica no universo das empresas examinadas, quando estamos perante consórcio externo.

No consórcio interno, em que as atividades ou os bens são fornecidos a um membro do consórcio e só este estabelece relações com terceiros, o consorciado que não estabelece relações com o dono da obra, como não tem autonomia material relativamente a terceiros, a prestação recebida pelo consorciante representante, considera-se recebida e detida por conta daquele que a ela tenha direitos e daí a necessidade de, neste tipo de consórcios, as cláusulas administrativas, ligadas à tesouraria, serem mais prevenidas.

## **2. Metodologia de investigação**

### **2.1. Métodos utilizados**

Na investigação combinam-se métodos de investigação qualitativo-normativos e empíricos. Os primeiros apoiam-se na análise da literatura existente e já consensualizada nas comunidades académica e empresarial, o que permite dissecar os temas de interesse e como os mesmos se descrevem e explicam (Willig, 2011). Esta abordagem teórica-dedutiva possibilita a extrapolação para a universalidade dos consórcios e permite ampliar o conhecimento existente sobre um fenómeno empresarial em particular (Flick, 2007).

Utiliza-se, igualmente, como processo de raciocínio, um método de investigação analítico que pretende reconstruir o todo da cooperação a partir dos diferentes elementos jurídicos e administrativos em estudo. Trata-se de um procedimento mental que tem como objetivo a compreensão global dos consórcios empresariais, o que implica uma operação analítica (Euler, 2008).

Através dos segundos, observam-se e quantificam-se as cláusulas dos contratos de consórcio de 25 empresas do setor da construção civil que verteram em papel os vínculos de cooperação empresarial, às quais são

aplicadas as seguintes medidas de estatística descritiva: média, mediana, moda, valores máximos e mínimos, medidas de dispersão e variância. Estes contratos, como instrumentos jurídicos, permitem verificar e cruzar as diferentes vertentes do consórcio, identificar tendências e discrepâncias e descobrir elementos singulares. Acresce que, através do método comparativo quantificado, se observam as diferentes formas de análise dos consórcios, com o objetivo de obter complementaridades, diferenças e similitudes. O cruzamento das diferentes fontes de informação sobre os consórcios empresariais possibilita detetar o atomismo com que o tema tem sido tratado na literatura académica e a falta de uma perspetiva integrada nos diversos trabalhos existentes sobre a matéria.

## 2.2. Amostra

A distribuição geográfica das empresas que disponibilizaram os contratos de consórcio, concentrou-se, por facilidade de acesso, na zona centro e sul de Portugal. Nestes contratos, na maioria associados a PME's de maior ou menor extensão, não comportando especificidades ou problemáticas individualizadas, deteta-se um desenvolvimento maior ou menor de determinadas cláusulas, relativas sobretudo à gestão da sua organicidade e à atribuição de responsabilidades entre as entidades adjudicantes: donos da obra e entidades consorciadas. Assim, o alargamento da amostra não acarretaria informações adicionais relevantes ou mais específicas, na medida em que as partes consorciadas acabam por observar as cláusulas das empresas com as quais já se relacionaram, ou então assumem as condições leoninas impostas pelo consorciante de maior peso.

Através de contactos estabelecidos com empresas de construção civil e obras públicas na área geográfica referida, foram detetadas 70 empresas que celebraram contratos de consórcio com Câmaras e outras empresas ligadas a infraestruturas (Águas de Portugal, E.P., AR - Águas do Ribatejo, E.M., Águas de Coimbra, E.M., etc.) e foram selecionadas neste setor e de forma casual 25 empresas, pelo que a amostra representa 35,7% da população. Os dados (contratos) foram recolhidos nas próprias empresas através de relações diretas e indiretas com os seus responsáveis, no decurso de 2014.

O procedimento de amostragem utilizado materializou-se na análise contingente de um conjunto de 25 contratos de consórcio celebrados entre as Câmaras Municipais e empresas de construção civil e obras públicas. Este setor económico foi selecionado por recorrer frequentemente



te a este tipo de cooperação empresarial para concretizar investimentos em infraestruturas municipais e urbanas. Estuda-se a amostra (contratos de consórcio celebrados) através de uma observação sistemática e analítica (Huot, 1999:22), em que a estratégia de investigação enfatiza a análise das vertentes jurídica e administrativa, tendo em atenção a estrutura legal, prevista no Decreto-Lei 231/81 de 28 de julho, de um conjunto de empresas com sinergias, tarefas económicas, laborações e diligências conexas ou semelhantes.

A amostra sobre a qual incidiu a investigação engloba, maioritariamente, os CAE ligados à construção civil e obras públicas, bem como à prestação de serviços de coordenação na área da engenharia, situação que evidencia a presença de unidades homogêneas e complementares Ojeda Gómez (2009:33-61).

Acresce que a dimensão e o volume de trabalho em consórcio requerem empresas com um determinado grau de desenvolvimento técnico e administrativo e, por isso, foi utilizado, como critério de seleção, a sua sujeição ao processo de Revisão Legal das Contas.

Utiliza-se a amostragem probabilística, dentro do setor objeto de análise, por nos permitir a utilização posterior de medidas estatísticas.

Obtiveram-se e analisaram-se os contratos de consórcio das seguintes empresas do setor da construção civil e obras públicas, constantes do quadro dois:



Quadro 2 - Empresas com contrato de consórcio

	Empresa	Sede	CAE	Tipo de consórcio	
				Externo	Interno
1	Aquino Construções, S.A.	Ourém	42210	x	
2	Imo Constância – Construção Civil e Imobiliária, S.A.	Constância	41200		x
3	Hidrocontrato – Contratação e Coordenação de Empreendimentos de Engenharia, Lda.	Lisboa	71120	x	
4	Ecotécnica – Elevação e Tratamento de Águas e Esgotos, S.A.	Lisboa	42210	x	
5	Casur Construções, S.A.	Ourém	41200		x
6	Tresa – Construções do Algarve, S.A.	Ourém	42210		x
7	Vedap - Espaços Verdes, Silvicultura e Vedações. S.A.	Constância	81300		x
8	Canas – Engenharia e Construção, S.A.	F. Foz	43210		
9	Construções Viasmanso, Lda.	F. Zêzere	43210	x	
10	Alpeso Construções, S.A.	Tomar	41200	x	
11	Chupas & Morrão – Construtores de Obras Públicas, S.A.	Trancoso	42110	x	
12	Empregalde – Engenharia e Construção, S.A.	Mangualde	41200		x
13	Ramos Catarino, Construções, S.A.	Cantanhede	41200	x	
14	MRG – Manuel Rodrigues Gouveia, S.A.	Coimbra	41200	x	
15	Lena – Engenharia e Construção, S.A.	Fátima	41200	x	
16	Helenos, S.A.	F. Foz	43210	x	
17	Fersima - Fernando, Silva & Marques, Lda.	Aveiro	43210	x	
18	Civilvias – Construção e Vias, Lda.	M. Grande	42110	x	
19	A Encosta – Construções, S.A.	Leiria	41200	x	
20	Bosogol – Construções e Obras Públicas, S.A.	Leiria	41200	x	
21	Teclena – Automatização, Estudos e Representações, S.A.	Leiria	46620	x	
22	Hemapali – Montagens Eléctricas, Lda.	F. Foz	43210	x	
23	Embeiral, S.A.	Viseu	42990	x	
24	Viadaire – Imobiliária, S.A.	Viseu	42990	x	
25	Montalvia Construções, S.A.	Viseu	42990	x	

As empresas foram elencadas de forma discricionária no respetivo CAE e classificadas segundo o tipo de consórcio.

### 2.3. Debate da investigação e formulação de questões

A investigação abrange a seguinte discussão:

- Tendo em conta o princípio da liberdade contratual, em que medida as linhas orientadoras do Decreto-Lei 231/81 de 28 de julho são observadas nos contratos estabelecidos entre os consorciados;
- Quais as principais preocupações dos associados quando celebram contratos de consórcio;
- Como é que essas preocupações se materializam nos contratos de consórcio;
- Os tipos de contratos de consórcio celebrados condicionam o número e a importância de algumas cláusulas.

Esta análise abarca as questões de investigação na vertente jurídica propriamente dita e na vertente administrativa, o que permite a construção das seguintes questões, relativamente à vertente jurídica e administrativa, ambas densificadas na introdução.

As relações de cooperação empresarial são compromissos negociados (Arroyo, 2007:1-6) e pressupõem uma clara definição de responsabilidades e tarefas dos cooperantes (Briones, Ramirez e Ros, 2006:42-43), assentes numa relação estruturada no princípio da confiança e nas grandes linhas definidoras regulamentadas pelo Decreto-Lei 231/81 de 28 de julho, tendo por base uma plataforma real ou formal de autoridade (Hippmann e Windsperger, 2013:320-321). Surge, assim, a necessidade de saber que vertentes e com que detalhe os consorciados consagram os contratos de consórcios, o que gera a formalização da seguinte questão:

**Questão 1:** *Qual das vertentes – jurídica vs administrativa – é mais detalhada nos contratos de consórcio?*

As relações entre as empresas ditam a necessidade de enquadramento jurídico das diversas formas pluracionais de relacionamento (Paschall, 2011:10), observando-se um conjunto de conteúdos específicos, de geometria variável (Duarte, 2011:1-3), para que os diferentes consorciados configurem, de uma forma imaginativa, as diferentes maneiras de cooperação, diminuindo assim o risco de negócio e de litigação (Anderson, Espinosa e Suanes, 2011:2019-2021). Por sua vez, Ventura (1969:5), Almeida (2012:130), Pinto e Ereio (2012:1-14) destacam os intuítos pessoais entre os seus membros, a boa-fé qualificada (artigo 8º e 10º do Decreto-

-Lei 231/81, de 28 de julho) e a necessidade de salvaguardar as relações com terceiros e as obrigações de todos os cooperantes. Nesta rede complexa de relações (Barrios, 2009:59), interessa saber como é que os cooperantes salvaguardam, em termos de cláusulas, os seus interesses, o que dá origem à seguinte questão:

**Questão 2:** *Na vertente jurídica, quais as cláusulas/assuntos objeto de maior detalhe?*

A vertente administrativa impõe uma organicidade própria e implica uma adequada gestão da cooperação (Duarte, 2011:8; Lin e Ho, 2013:304). Por sua vez, o Decreto-Lei 231/81 de 28 de julho regulamenta, em parte do seu articulado, a problemática da orientação e da fiscalização do consórcio, o que pressupõe a ideia de que a cooperação empresarial informal é complexa (Duarte, 2011:13) e daí a necessidade de indagar, na vertente administrativa, quais as principais preocupações dos associados relativamente aos assuntos do seu interesse. Surge, assim, a questão:

**Questão 3:** *Na vertente administrativa quais as cláusulas/assuntos mais desenvolvidos analiticamente e detalhados nos CC?*

Os consórcios podem ser contratualizados por pequenas, médias e grandes empresas e tipificados em internos e externos (artigo 5º do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho). Nos primeiros, as atividades e os bens são fornecidos a um membro do consórcio e só este estabelece relações com terceiros, também as atividades ou bens podem ser fornecidos diretamente a terceiros por cada um dos membros, sem expressa invocação dessa qualidade. Neste caso, interessa acautelar as questões financeiras relacionadas com os recebimentos (artigo 16º do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho), o que não sucede nos consórcios externos, em que cada membro dos consorciados percebe diretamente os valores que lhe forem devidos pelo terceiro. Esta situação conduz-nos à formulação das seguintes questões:

**Questão 4:** *O tipo de consórcio afeta o número de cláusulas/assuntos de cada contrato de consórcio?*

**Questão 5:** *Em que tipo de consórcio a problemática das receitas e das despesas das consorciadas é mais regulamentada e acautelada?*



### 3. Análise dos contratos de consórcio

Sabemos que a dimensão das empresas, o volume de negócios, o número de trabalhadores, etc., não são relevantes para a construção dos consórcios. No entanto, a complementaridade das funções (Ojeda Gómez, 2009:39) permite uma gestão mais equilibrada de todos os fatores produtivos. Acresce que, como sugerem Dyer, Kalee e Singh (2005:74-75), todas as sociedades podem constituir consórcios nos quais assumem a obrigação de realizar uma determinada tarefa. Elegemos, anteriormente, como critério de escolha das entidades relativamente às quais se pretende analisar os respetivos CC, a sua complementaridade, fator considerado importante para o êxito da cooperação entre empresas, como se pode verificar no CAE (classificação da atividade económica), bem como o atributo de PME, de acordo com a Diretiva do PE 2013/34/EU do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26/06. O facto de associações patronais, como a Associação Empresarial dos Construtores de Obras Públicas e Serviços (AECOPS), não disporem de informação relativamente ao número de consórcios celebrados em Portugal - em virtude de os mesmos não estarem sujeitos a registo e não terem personalidade jurídica - obrigou-nos à realização de um contacto direcionado às empresas de construção civil (existentes na zona centro) que executam trabalhos com alguma dimensão para as Câmaras e outras entidades públicas. A informação obtida foi cruzada com os Donos das Obras (Câmaras, Águas de Portugal, E.P., AR - Águas do Ribatejo, Águas de Coimbra, E.M., etc.) entidades para as quais as empresas em consórcio construíram obras ou prestaram serviços nas respetivas infraestruturas. Assim, obtivemos e analisámos os contratos de consórcio das empresas, já referido no quadro 2.

Da leitura e análise dos 25 contratos de consórcio detetámos as seguintes cláusulas gerais mais comuns, que são desdobradas por números, enquanto no Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho os assuntos são desenvolvidos por artigos:

Quadro 3 - Cláusulas gerais dos contratos de consórcio

Cláusulas	Vertentes	Designação	Cláusulas desdobradas por números	Artigos do DL 231/81
1	J	Modalidades de consórcio, denominação, sede e objeto	3	5, 15, 2
2	J	Duração	1	11
6	J	Obrigações das consorciadas	4	8
7	J	Responsabilidade das consorciadas	4	8, 19
9	J	Intransmissibilidade da posição contratual	1	6
12	J	Resolução, incumprimentos e extinção do contrato	9	8, 9, 10
13	J	Confidencialidade	1	-
14	J	Diferendos	1	-
16	J	Lei aplicável	1	-
3	A	Estrutura Orgânica	1	7
4	A	Conselho de Orientação e Fiscalização	14	7
5	A	Chefe do consórcio e obrigações e direitos do chefe do consórcio	4	12, 13, 17
8	A	Participações das consorciadas	5	-
10	A	Receitas e despesas das consorciadas	2	16, 18
11	A	Gastos comuns	2	20
15	A	Quadros de distribuição de tarefas	2	-
16 cláusulas	J - Jurídica; A - Administrativa.		55 números	16 artigos

A escolha das cláusulas contratuais mais relevantes observa a literatura nacional e internacional sobre o tema, bem como os já citados normativos regulamentares existentes em Portugal, tendo em conta que, no contrato de consórcio, as condições são livremente estabelecidas pelas partes, sem prejuízo das normas imperativas constantes do diploma legal central (Pinto e Ereio, 2012:7-10). Outra razão reside no facto de se admitir que o amplo espaço facultado aos consorciados para a configuração daquilo que pretendem resulta da ideia de que a cooperação estabelecida entre as empresas é difícil de gerir. Por outro lado, Doz (1996:57-58), Sebastián (2000:98), Briones, Ramirez e Roz (2006:44-47) sugerem que as relações de cooperação pressupõem uma clara definição de responsabilidades jurídicas e técnicas e das tarefas para cada um dos cooperantes, além de que o bom relacionamento entre os consorciados proporciona uma eficaz colaboração. Acrescente-se que Duarte (2011:8) e Pinto e Ereio (2012:7-10) referem a necessidade da existência de uma organicidade própria para enquadrar a colaboração entre empresas em termos organizacionais. Por sua vez a gestão da cooperação nos diferentes níveis requer um conjunto diversificado de instrumentos em ordem à avaliação dos acordos de cooperação (AIMinho, 2008:20). Por fim, é



conveniente referir a necessidade de uma adequada gestão dos recursos humanos, o que requer a existência de adequados mecanismos de *corporate governance* (Lin e Ho, 2013:304; Yin e Zajac, 2004:365-383), considerados determinantes para o êxito do consórcio.

Observa-se que os contratos, livremente estabelecidos pelas partes e sem prejuízo das normas previstas do Decreto-Lei 231/81 de 28 de julho (artigo 4º), explicitam um conjunto de cláusulas omissas no texto legal: confidencialidade, diferendos, lei aplicável, participações das consorciadas e quadro de atribuição de tarefas, que não se encontra especialmente regulado no texto legal. No entanto, os clausulados analisados obedecem às grandes linhas orientadoras do instituto. Os interessados podem, porém, se julgarem conveniente, afastar-se, introduzindo novas cláusulas e aditamentos que se destinam a configurar aspetos singulares e específicos da atividade económica desenvolvida sob a forma de *unincorporated joint venture*. Com efeito, a problemática inerente aos artigos 1º, 3º e 4º, do supracitado Decreto-Lei, ou seja, a noção de contrato de consórcio, a forma e o conteúdo, de uma maneira geral, não são clausulados nos contratos em estudo. As razões justificativas residem no facto de se tornar redundante definir o que os consorciados, de forma concertada, vão desenvolver em termos de cooperação económica, a forma de contrato e o seu conteúdo. De facto, o legislador assume que o texto legal é predominantemente dominado por preceitos supletivos, isto é, os termos e condições do contrato, de acordo com o artigo 4º do Decreto-Lei 231/81 de 28 de julho, são livremente estabelecidos entre os consorciados. O contrato apenas está sujeito a forma especial se entre as partes houver transmissão de bens imóveis (artigo 3º do Decreto-Lei 231/81 de 28 de julho). Procedemos, ainda, ao desdobramento dos contratos de consórcio por cláusula e por empresa de que resultou o quadro 4:

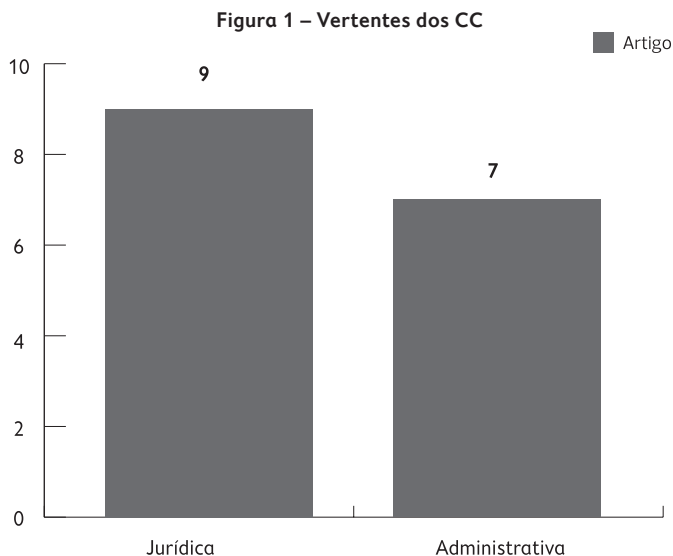
**Quadro 4 - Listagem das cláusulas comuns dos consórcios examinados**

Vertentes	Cláusulas comuns a todas as empresas	Desdobramento em número de cláusulas e por empresa																									
		Empresas																									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Jurídica	Modalidades de consórcio, denominação, sede e objeto	3	3	1	1	3	3	3	2	3	2	1	1	3	3	3	2	2	6	3	2	2	2	1	2	3	
Jurídica	Duração	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	
Jurídica	Obrigações das consorciadas	4	4	4	4	4	4	4	-	3	2	4	2	3	2	4	4	5	2	3	2	2	1	1	3	5	
Jurídica	Responsabilidade das consorciadas	4	4	2	3	4	4	4	17	4	2	1	3	5	6	4	3	2	2	4	3	2	1	6	3	2	
Jurídica	Intransmissibilidade da posição contratual	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Jurídica	Resolução, incumprimento e extinção do contrato	9	9	13	14	9	9	9	10	8	6	7	4	9	7	12	13	8	6	9	12	14	11	6	6	8	
Jurídica	Confidencialidade	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Jurídica	Diferendos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Jurídica	Lei aplicável	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Administrativa	Estrutura Orgânica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Administrativa	Conselho de Orientação e Fiscalização	13	11	12	12	10	10	11	7	10	12	13	11	9	6	7	8	13	12	11	12	9	8	-	6	3	
Administrativa	Chefe do consórcio e obrigações	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	5	3	3	3	4	-	3	3	
Administrativa	Participações das consorciadas	5	5	3	2	5	5	5	2	1	1	3	2	5	4	2	3	2	2	2	2	1	1	-	1	2	2
Administrativa	Receitas e despesas consorciadas	2	4	2	2	5	4	4	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
Administrativa	Gastos comuns	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
Administrativa	Quadro de distribuição de tarefas	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total dos números por Cláusula e por empresa		54	54	50	51	54	54	54	55	44	40	45	39	49	42	49	49	48	47	47	45	39	25	37	39	39	
Total cláusulas comuns		16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
a) Total de cláusulas por contrato		17	15	16	21	16	14	18	17	16	19	12	13	14	17	16	17	16	17	16	17	15	18	13	13	16	
Outras informações																											
Tipo de consórcio		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Legenda		E - Externo; I - Interno																									

a) Como a generalidade das empresas agrega ou desagrega cláusulas comuns, o número de cláusulas por contrato pode ser inferior ou superior ao número de cláusulas comuns.

O quadro anterior permite sintetizar de forma clara as variáveis em estudo, o que possibilita as respostas às questões centrais de investigação e à formalização das hipóteses. De facto, ressaltam imediata e facilmente as variáveis jurídicas e administrativas, o total das cláusulas e o tipo de consórcio.

Com base no quadro 4, construímos a seguinte figura:



Da observação da figura 1 constatamos que as preocupações mais importantes dos signatários dos contratos de consórcio são as vertentes jurídica e administrativa, abarcando a última vertente os seguintes aspetos de natureza financeira: receitas e pagamentos a efetuar pelo dono da obra, responsabilidade pelas despesas efetuadas e, por fim, aparece a cláusula designada por custos comuns: os custos suportados pelas empresas consorciadas e classificados como comuns pelo COF (Conselho de Orientação e Fiscalização), afetos àquelas na proporção das respectivas participações. São considerados neste tipo as despesas notariais, taxas, impostos ou quaisquer outras despesas inerentes à celebração do contrato de empreitada e das suas eventuais modificações, compreendendo os emolumentos devidos pelos vistos do Tribunal de Contas, caso haja lugar aos mesmos, bem como as garantias bancárias e seguros relativos à execução dos trabalhos.

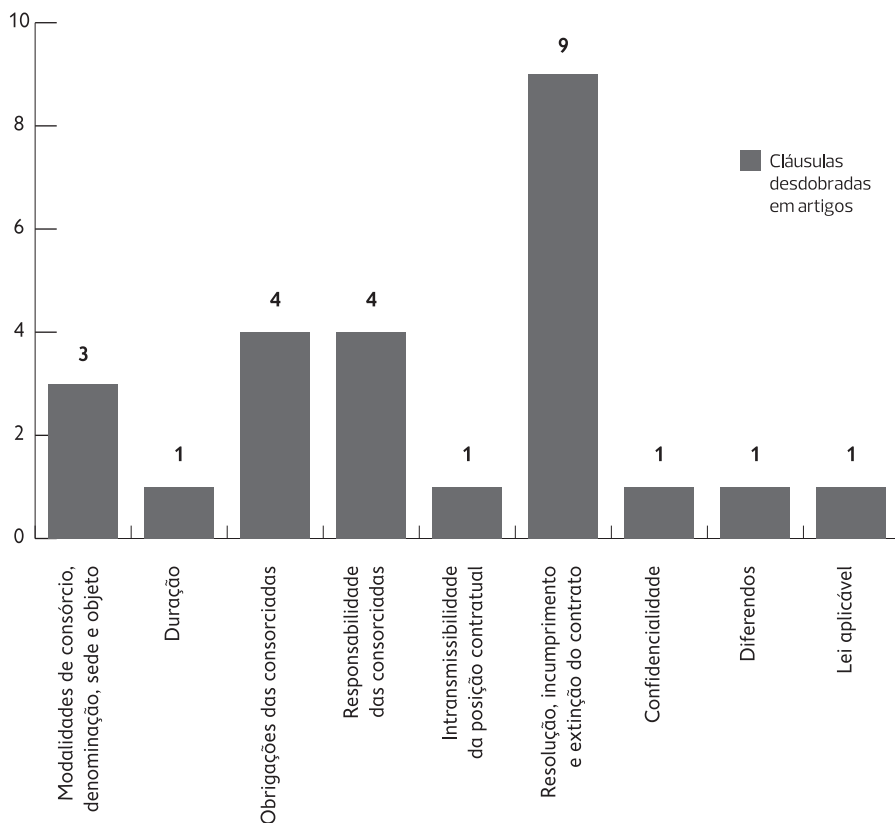
Os aspetos económicos subjacentes aos CC estão completamente afastados das cláusulas que integram o contrato celebrado, na medida em que a regulamentação da realidade económica, sob esta moldura legal, tem como objetivo colocar à disposição dos cooperantes um instrumento



para enquadrar a prática empresarial que evolui e se desenvolveu sob a forma de colaboração entre as empresas, de uma forma prática, flexível e espontânea. Aqueles dificilmente são passíveis de enquadramento na tipificação legal quando o contrato de consórcio pretende abarcar, no seu âmbito e alcance, as relações informais entre as empresas de uma forma bastante flexível. O CC pretende unicamente criar para a cooperação empresarial um padrão de orientação mínima, sem se preocupar em explicar a génese e as raízes desta figura. Deste modo, quando as empresas se comprometem no contrato de consórcio, assumem que, em termos económicos, esta modalidade é a que adequadamente corresponde aos interesses de todos os consorciados, não sendo, por isso, necessário mencionar as vantagens operacionais, estratégicas e económicas da cooperação empresarial: estas são consideradas o fundamento da lei, sem contudo precisarem de ser incluídas, de uma forma mais ou menos analítica, no texto legal ou no contrato de consórcio. Por isso, o CC preocupa-se essencialmente com os aspetos jurídicos, propriamente ditos, e com a problemática da sua organicidade e em muito menor extensão com aspetos de natureza contabilística.

A vertente jurídica abarca essencialmente a problemática das modalidades de consórcio: denominação, sede e objeto; duração; obrigações dos consorciados; intransmissibilidade da posição contratual, resolução; incumprimento e extinção do contrato; confidencialidade; diferendos e lei aplicável.

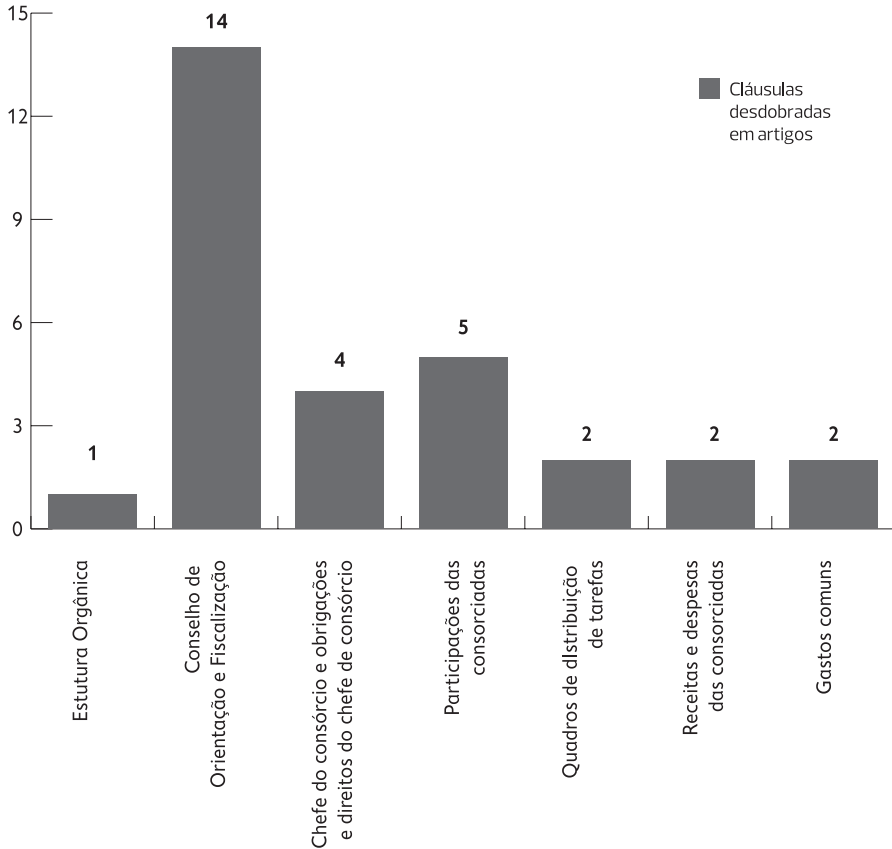
Figura 2 – Desdobramento da vertente jurídica



Na vertente jurídica as partes consorciadas clausulam, de uma forma mais detalhada, as obrigações, as responsabilidades e condições de resolução, o incumprimento e a extinção do contrato.

A vertente administrativa reflete as seguintes preocupações: estrutura orgânica; conselho de orientação e fiscalização; chefe do consórcio e obrigações e direitos do chefe do consórcio; participação das consorciadas; quadros de distribuição de tarefas.

Figura 3 – Desdobramento da vertente administrativa



De acordo com os dados recolhidos verifica-se que relativamente à intransmissibilidade da posição contratual, confidencialidade, diferendos e lei aplicável todas as empresas apresentaram apenas uma cláusula. Todavia, em relação às restantes cláusulas, observa-se uma certa variabilidade, conforme o quadro 5:

Quadro 5 – Estatística das cláusulas jurídicas

Cláusula	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Modalidades de consórcio, denominação, sede e objeto	2,4	2	1,080	1	6
Duração	1,16	1	0,374	1	2
Obrigações das consorciadas	3,04	3	1,306	0	5
Responsabilidade das consorciadas	3,8	3	3,055	1	17
Resolução, incumprimento e extinção do contrato	9,12	9,00	2,713	4	14

A maior variação encontra-se nas cláusulas de responsabilidades das consorciadas e na resolução, no incumprimento e na extinção do contrato. Em termos absolutos, verifica-se também que estas cláusulas são desenvolvidas em mais números, ou seja, estas cláusulas são mais detalhadas nos contratos de consórcio, sugerindo, assim, uma maior preocupação por estas questões.

Se compararmos o número de artigos previsto legalmente para com as cláusulas instruídas em número nos contratos de consórcio, verifica-se que a maior diferença, em termos percentuais, se encontra na cláusula responsabilidades das consorciadas, onde estão previstos três artigos, enquanto um contrato de consórcio (empresa 8) especifica 17 números, o que em termos percentuais corresponde a 425%.

Na vertente administrativa, a estrutura orgânica e os quadros de distribuição de tarefas apresentam em todas as empresas um valor constante; no caso da estrutura orgânica apenas uma cláusula e nos quadros de distribuição de tarefas duas cláusulas.

O quadro 6 exhibe as medidas estatísticas calculadas:

Quadro 6 – Estatística das cláusulas administrativas

Cláusula	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Conselho de Orientação e Fiscalização	9,44	10,00	3,241	0	13
Chefe do consórcio e obrigações e direitos do chefe do consórcio	3,28	3,00	0,936	0	5
Participações das consorciadas	2,64	2,00	1,578	0	5
Receitas e despesas das consorciadas	2,56	2,00	1,083	1	5
Gastos comuns	1,88	2,00	0,332	1	2

A maior variabilidade observada refere-se ao conselho de orientação e fiscalização, cláusula que apresenta o máximo de números de desdobramentos (treze).

Em termos percentuais, comparando o número de artigos previstos no Decreto-Lei 231/81 e os números desenvolvidos nos clausulados dos contratos de consórcio, observa-se que variam entre 93% e 250% na vertente administrativa e entre 100% e 424% na vertente jurídica.

Conclui-se que, em termos de números, nos contratos de consórcio a vertente jurídica é mais detalhada do que a vertente administrativa, refletindo a preocupação com potenciais litígios, bem como a sua prevenção e a sua resolução, o que permite responder à questão 1. Por outro lado, a problemática da resolução, do incumprimento e da extinção do contrato é a cláusula mais detalhada (média 9,12), revelando-se, assim, a principal preocupação dos consorciados, o que permite responder à questão 2. Por sua vez, na vertente administrativa, a cláusula relativa ao conselho de orientação e fiscalização é a mais detalhada (média 9,44; desvio padrão 3,24), constituindo deste modo a preocupação dominante dos consorciados, o que nos faculta a resposta à questão 3.

Para responder às questões 4 e 5 procedemos à análise de variância: haverá diferenças, estatisticamente significativas, nos clausulados entre os tipos de consórcios internos e externos?

No sentido de responder às questões formuladas enunciámos as seguintes hipóteses:

**H<sub>0</sub>**: o número médio de cláusulas da componente jurídica é igual nos consórcios internos e nos externos.

**H<sub>0</sub>**: o número médio de cláusulas da componente administrativa é igual nos consórcios internos e externos.

Versus

**H<sub>1</sub>**: o número médio de cláusulas é diferente.

Comparámos as médias entre os consórcios internos e externos para analisar se haveria diferenças estatisticamente significativas entre os dois tipos de consórcios. Da apreciação dos dados obtidos pela Análise de variância (ANOVA), conclui-se que não existem diferenças significativas relativamente às variáveis jurídicas, conforme quadro 7.

Quadro 7 – Tipo de consórcio e variáveis jurídicas (ANOVA)

		Soma dos quadrados	Grupos df	Média dos quadrados	Frequência	Significância
Modalidades * E_I	Entre grupos	,250	1	,250	,207	,653
	Dentro dos grupos	27,750	23	1,207		
	Total	28,000	24			
Duração * E_I	Entre grupos	,160	1	,160	1,150	,295
	Dentro de grupos	3,200	23	,139		
	Total	3,360	24			
Obrigações * E_I	Entre grupos	1,960	1	1,960	1,156	,293
	Dentro de grupos	39,000	23	1,696		
	Total	40,960	24			
Responsabilidade * E_I	Entre grupos	,000	1	,000	,000	1,000
	Dentro de grupos	224,000	23	9,739		
	Total	224,000	24			
Resolução * E_I	Entre grupos	7,840	1	7,840	1,068	,312
	Dentro de grupos	168,800	23	7,339		
	Total	176,640	24			

De facto, a significância (“sig.”), ou seja, o valor de *p-value* é sempre superior a 0,005, valor definido para a probabilidade de erro correspondente a 5%. Assim, não se rejeita a  $H_0$ : o número médio de cláusulas da componente jurídica é igual nos consórcios internos e nos externos, o que significa que os consórcios internos e externos se preocupam com uma clara definição de responsabilidades para cada um dos consorciados, situação que imprime uma maior confiança às formas de cooperação empresarial sob a forma não societária. Com efeito, analisando os clausulados jurídicos desenvolvidos para cada tipo de consórcio, tendo por base a comparação da média entre os consórcios internos e externos, constata-se que não existem significativas diferenças relativamente às variáveis jurídicas elencadas no quadro 4, ainda que desenvolvidas de forma mais detalhada na problemática das obrigações, responsabilidades, condições de resolução, incumprimento e extinção do contrato, acabando por não rejeitar a  $H_0$ .

Vejamos a ANOVA para variáveis administrativas, exibidas no quadro 8:

Quadro 8 – Tipo de consórcio e variáveis administrativas (ANOVA)

		Soma dos quadrados	Grupos df	Média dos quadrados	Frequência	Significância
Conselho * E_I	Entre grupos	8,410	1	8,410	,794	,382
	Dentro dos grupos	243,750	23	10,598		
	Total	252,160	24			
Chefe * E_I	Entre grupos	1,690	1	1,690	2,009	,170
	Dentro dos grupos	19,350	23	,841		
	Total	21,040	24			
Participações * E_I	Entre grupos	19,360	1	19,360	11,022	,003
	Dentro dos grupos	40,400	23	1,757		
	Total	59,760	24			
Receitas * E_I	Entre grupos	16,810	1	16,810	34,064	,000
	Dentro dos grupos	11,350	23	,493		
	Total	28,160	24			
Gastos * E_I	Entre grupos	,090	1	,090	,812	,377
	Dentro dos grupos	2,550	23	,111		
	Total	2,640	24			

As componentes administrativas dos consórcios têm que ver com a organicidade dos consórcios e com a sua estrutura de orientação e fiscalização. Procuram, ainda, permitir uma certa flexibilidade de organização em ordem a estimular a cooperação. As funções administrativas são muito detalhadas nos consórcios empresariais e daí que se observem diferenças estatisticamente significativas entre o tipo de consórcio interno e externo.

As quantificações mostram que não existem diferenças significativas no que se refere ao conselho de orientação e fiscalização, ao chefe de consórcio e aos gastos comuns. No que se refere às participações das consorciadas e às receitas e despesas das consorciadas podemos concluir, com uma probabilidade de erro de 5%, que existem diferenças estatisticamente significativas entre os tipos de consórcio (interno e externo), conforme quadro 9:

Quadro 9 – Médias por tipos de consórcio

E_I	A_Conselho	A_Chefe	A_Participações	A_Receitas	A_Gastos	
E	Média	9,15	3,15	2,20	2,15	1,85
	Número	20	20	20	20	20
	Desvio Padrão	3,573	,988	1,322	,671	,366
I	Média	10,60	3,80	4,40	4,20	2,00
	Número	5	5	5	5	5
	Desvio Padrão	,548	,447	1,342	,837	,000
Total	Média	9,44	3,28	2,64	2,56	1,88
	Número	25	25	25	25	25
	Desvio Padrão	3,241	,936	1,578	1,083	,332

No caso das participações a média do grupo externo é 2,20 e no grupo interno é 4,40. No caso das receitas a média do grupo externo é 2,15 e no grupo interno é 4,20. A média global (internos mais externos) é 1,578 nas participações e 1,083 nas receitas.

Rejeita-se, assim, a  $H_0$ : o número médio de cláusulas da componente jurídica é igual nos consórcios internos e nos externos para estes dois indicadores.

Em conclusão podemos dizer que não se rejeitam as hipóteses  $H_0$  definidas para os grupos de consórcios internos e externos, exceto para as variáveis administrativas, gastos comuns, participações e receitas e despesas das consorciadas, que são estatisticamente diferentes nos consórcios internos e nos externos.

#### 4. Discussão

Em termos de literatura nacional e internacional discutem-se os pressupostos económicos da cooperação. Neste sentido, a capacidade de adaptação das empresas ao mercado não depende exclusivamente da sua competência, mas também da sua capacidade de integração nos mecanismos de cooperação empresarial, quer sob a forma societária – *bon-ding*, quer sob a forma mais geral de *unincorporated joint ventures* – *brid-ging* (Gelauff, 2003:56; Yao e Zheng, 2014:196-198). Montoya Restrepo e Montoya Restrepo (2012:43), Yao e Zheng (2014:196-198) demonstram que a cooperação e a coevolução interempresarial permitem alcançar importantes vantagens competitivas, exemplarmente demonstradas através da chamada metáfora biológica, que é utilizada frequentemente nas ciências económicas como um primeiro nível de teorização e que



nos permite a compreensão das relações da empresa com a sua envolvente.

Por sua vez Porter (2002:17) salienta que esquemas produtivos e de trabalho integrado nos setores económicos são mecanismos importantes para assegurar o *going concern* das empresas e a sustentabilidade das organizações empresariais. Permitem, ainda, segundo Garçón (2005:14), operar a níveis de eficiência mais elevados em comparação com uma atuação isolada e individual.

Ao enfatizar a cooperação empresarial como um mecanismo de inteligência competitiva das empresas, (Legendre, 2005:4-9) reconhece a sua importância sobretudo para as PME's. A vertente em discussão enfatiza, igualmente, as sinergias que fomentam o potencial estratégico para atingir os objetivos comuns da cooperação (Montoro, 2005:27-36; Chen, Xin Chen e Zhou, 2014:30; Van der Meer-Kooistra e Kamminga, 2015:23). Referem, ainda, Alles e Ordaz (2014:42) que as *joint ventures* constituem uma forma de cooperação empresarial das mais populares e relevantes, salientando, contudo, as dificuldades da sua gestão e por isso muitas fracassam, o que é referido, entre outros, por Park e Ungson (2001:37), Wegner e Padula (2008:1-4), Fey e Furu (2008:1301), Pereira, Venturini, Wegner e Braga (2010:65), Mata e Portugal (2015:676). Surge, assim, a necessidade da intervenção do direito para enquadrar jurídica e administrativamente esta realidade económica. Pereira (1988:845), Vasconcelos (1999:135), Valles (2007:249), Pinto e Ereio (2012:1-3), Pimentel (2015:16-19) referem a problemática jurídica plurifuncional das diferentes formas de cooperação, admitindo que as relações de cooperação entre empresas também podem ser conseguidas por meio de contratos de prestação de serviços, e, inclusivamente, por espécies não reconduzíveis a nenhum dos macrotipos legalmente consagrados. Os aspetos económicos estão completamente afastados dos CC, por serem considerados como um pressuposto estratégico da cooperação empresarial.

A vertente administrativa é também objeto de análise e enquadramento tendo em atenção os problemas relacionados com a liderança, a adequada organicidade das relações e a dificuldade de gestão funcional e de direção a nível interno. Surge, em consequência, a necessidade de uma adequada gestão dos recursos humanos afetos às *joint ventures* (Alles e Ordaz, 2014:55; Amato e Neto, 2008:58). No mesmo sentido, Lin e Ho (2013:304), Yin e Zajac (2004:383), Smith e Reece (1999:145-147) examinaram os mecanismos de *corporate governance* na construção das *joint ventures* e concluíram que as mesmas são determinantes para o seu êxito.



A preocupação da adequada organicidade dos consórcios empresariais estabelecida nos artigos 12º a 15º, do Decreto - Lei 231/81, de 28 de julho, é a prova de que o legislador português estava atento à complexidade relacional dos consórcios, e por isso disciplinou a problemática da sua representação, as funções internas e externas do chefe do consórcio, bem como a sua denominação externa, o que está em conformidade com a literatura internacional que investiga a influência do funcionamento organizacional das diferentes formas de cooperação empresarial, referidas por Lee (2011:433), Soulsby e Clark (2011:296), Reuer *et al.* (2011:311-313), Lin e Ho (2013:305), Hippman e Windsperger (2013:319), Tahir (2014:47).

Com efeito, em termos mais específicos, constatamos que o Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho, serve de padrão orientador às cláusulas que os diferentes consorciados acordam integrar no CC. A investigação efetuada permite concluir que as obrigações das consorciadas, as suas responsabilidades e a resolução, o incumprimento e a extinção do contrato, representam, sob o ponto de vista jurídico, as cláusulas que fundamentam os cuidados relevantes dos consorciados e cujo desenvolvimento nos contratos de consórcio é mais evidente. Acresce que com a celebração do contrato de consórcio os consorciados assumem reciprocamente a obrigação de concertar as suas atividades ou contribuições e, por força desta obrigação recíproca, tornam-se credores e devedores uns dos outros, sem prejuízo de se obrigarem perante terceiros (Pinto e Ereio, 2012:8-9). Este aspeto é mais corrente no consórcio externo, em que as atividades ou os bens são fornecidos diretamente a terceiros por cada um dos membros do consórcio, com expressa invocação dessa qualidade. Deste modo, este tipo de consórcio é objeto de uma regulamentação mais detalhada, sobretudo na vertente da responsabilidade jurídica da empresa consorciada.

Relativamente à vertente administrativa, importa referir que o consórcio não tem personalidade jurídica, não criando, por isso, uma nova pessoa jurídica. No entanto, as relações criadas pelos consórcios externos recomendam a existência de algum grau de organicidade. Decorre daqui a existência de um órgão obrigatório e outro facultativo, respetivamente, o chefe do consórcio e o conselho de orientação e fiscalização. A competência atribuída a estes elementos da organização é variável. As circunstâncias, o desenvolvimento das relações com terceiros, e/ou o nível de desenvolvimento das relações com o cliente, aumentam ou reduzem, na prática, as competências relativas dos órgãos mencionados. Da análise que decorre dos contratos de consórcio constata-se que não existe um padrão fixo. De facto, a densificação desta cláusula revela que a apreensão e a prevenção superam todas as outras, como refletem as

medidas estatísticas da média, da mediana e do desvio padrão. O artigo 7º do Decreto-Lei 231/81 de 28 de julho não discrimina as funções do conselho, as quais em termos gerais e abstratos se referem à orientação e fiscalização (Ventura, 1981:660). Em consequência, os contratos de consórcio desenvolvem esta problemática de forma muito minuciosa, o que está de acordo com as preocupações da AIMinho (2008:20) quando refere que a gestão da cooperação requer instrumentos de direção, execução e controlo adequados para monitorizar a valia dos acordos de cooperação.

## 5. Conclusões

Em Portugal, o consórcio é um instrumento jurídico frequentemente utilizado na atividade da construção civil e obras públicas, sendo considerado uma criação da jurisprudência moderna (Pera, 1997:76), que diverge, de forma marcante, das sociedades (*corporate joint ventures*). As formas societárias assumem lucros ou perdas, enquanto no consórcio existe a proibição de fundos comuns, o que o impossibilita de produzir resultados, partilhando tão somente atividades distintas mas concertadas, de cuja exploração resultam ganhos ou prejuízos. A estratégia empresarial de cooperação, de crescente importância no panorama empresarial português, regulamentada pela linha orientadora subjacente ao Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho, requer uma organicidade singular e o desdobramento das cláusulas contratuais (jurídicas e administrativas) de forma a acautelar o risco oportunístico de todos os agentes envolvidos.

A legislação sobre consórcios em Portugal abarca e reflete um conjunto de ações formais ou informais geradas pela dinâmica das empresas, que visam a obtenção de benefícios económicos e sociais. O Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho, reconhece que as unidades económicas não desenvolvem a sua atividade de forma cartesiana, utilizando por isso o mecanismo da cooperação para melhorar o sucesso e a competitividade. No caso português, na conceção do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho, predominam os conceitos supletivos, isto é, demarca-se um conjunto de linhas gerais traçadas de forma flexível, o que permite aos consorciados gerir adequadamente os termos dos contratos. O consórcio, como forma de cooperação empresarial, não tem nem património autónomo, nem personalidade jurídica e assenta basicamente em relações de confiança entre os consorciados, na medida em que os agentes procuram preferentemente a realização da cooperação não enquadrável nas formas societárias existentes. O Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho, cria uma

moldura legal para enquadrar a cooperação entre empresas sob a forma denominada *unincorporated joint ventures*. A base do contrato do consórcio pressupõe a conexão de atividades, o que é determinante na escolha dos sujeitos intervenientes. No caso português os clausulados mais frequentes relacionam-se com as obrigações dos consorciados, responsabilidades, posição contratual, incumprimento e extinção do contrato e são mais ou menos semelhantes em todos os contratos analisados.

Como o consórcio não implica uma nova figura jurídica, a existência de equilíbrio na gestão da cooperação é fundamental e assenta na ideia de que as alianças entre as empresas são complexas, conflituantes e difíceis de gerir. Neste espírito, as vertentes administrativas refletem preocupação com a adequada organicidade do consórcio e com a sua estrutura de orientação e fiscalização. Estas funções são muito desenvolvidas na generalidade dos clausulados, o que está de acordo com a flexibilidade subjacente à filosofia de elaboração do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho. Com efeito, a vertente administrativa é muito detalhada nos contratos de consórcios celebrados em Portugal, sobretudo na regulamentação pormenorizada dos aspetos administrativos e financeiros. Comparando a vertente jurídica e a administrativa dos contratos de consórcio observa-se que, na vertente jurídica das cláusulas comuns a todas as empresas, a relacionada com a resolução, incumprimento e extinção do contrato é a cláusula que apresenta um maior desenvolvimento. Por outro lado, na vertente administrativa a cláusula relacionada com o conselho de orientação e fiscalização é igualmente a mais densificada.

Todavia, quando introduzimos a análise da variância para determinar se o tipo de consórcios condiciona as variáveis jurídica e administrativa, concluímos que o número médio de cláusulas jurídicas não se altera significativamente quando estamos em presença de consórcios internos ou externos. No que respeita às variáveis administrativas não existem diferenças significativas, a não ser em questões financeiras relacionadas com as participações das associadas e com os fluxos financeiros. Com a introdução do fator liderança, a análise da variância faculta a seguinte conclusão: a liderança é irrelevante quando se analisa a cláusula jurídica, pois o número médio de cláusulas é igual. Esta situação observa-se igualmente relativamente às variáveis administrativas: o número médio de cláusulas da componente administrativa não varia com a liderança do consórcio, salvo relativamente à variável gastos comuns.

Em suma, o estudo sugere que em Portugal a legislação que disciplina os consórcios empresariais forma um quadro equilibrado, no qual os diferentes consorciados se movimentam com grande flexibilidade, ajus-

tando os diferentes artigos do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho, aos casos concretos específicos, e que os agentes empresariais portugueses observam o texto legal como um padrão, essencialmente por ter um caráter orientador que não condiciona a incorporação das mais diversas cláusulas para salvaguardar os interesses legítimos dos agentes.

Como contributos mais importantes realçamos:

- a elaboração de um estudo pioneiro em Portugal, sobre a problemática dos consórcios empresariais;
- a constatação de que a legislação portuguesa sobre os consórcios não constitui um entrave ao desenvolvimento desta forma peculiar de cooperação empresarial;
- evidenciação de que as alianças estratégicas enquadradas em figuras societárias são preferidas relativamente às *unincorporated joint ventures*.

Estas conclusões sugerem que o conteúdo do Decreto-Lei 231/81, de 28 de julho, ainda hoje permanece como válido, não havendo necessidade de revisão nos tempos mais próximos. O estudo circunscreve-se ao contexto português e ao setor da construção civil e obras públicas, pelo que a representatividade da amostra deve considerar-se uma limitação da investigação.

A elaboração de um inquérito abordando as várias vertentes (económica, jurídica e administrativa), a submeter às empresas consorciadas, teria reflexos positivos no trabalho efetuado por permitir contrastar as teses desenvolvidas na literatura académica nacional e internacional.

## Referências

Acórdão do Supremo Tribunal Administrativo, de 2 de março de 2004, Processo 054/04.

AIMinho. (2008) Cooperação. *Cadernos Técnicos da AIMinho*, pp.3-39.

Allen, S.D. e Link, A.N. (2013) U.S. Research Joint Ventures with International Partners. The University of North Carolina, Department of Economics Working Paper Series, *Working Paper 13-15*, pp. 1-21.



Alles, M.L.F. e Ordaz, C.C. (2014) La Gestión de los Equipos de Dirección de las Joint Ventures desde un Enfoque de Recursos Humanos. *Universia Business Review*, 1º trimestre 2014, pp. 40-59.

Almeida, C.F. (2012) *Contratos III – Contratos de Cooperação e Risco*. Almedina.

Amato, R.C.F. e Neto, J.A. (2008) A influência do capital humano e do capital intelectual no desenvolvimento de aglomeração de empresas e redes de cooperação produtiva. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(1), pp. 56-66.

Antunes, J.E.V. (2009) Os contratos de cooperação empresarial. *Scientia Ivdrica N.º 318*, Tomo LVIII, abril/junho.

Arroyo, S. (2007) IC: Un Pilar Fundamental en el Proceso de Innovación Estratégica. *Revista Hispanica de la Inteligencia Competitiva*, 7(26), pp. 1-6.

Barrios, E.V. (2009) Vers une anthropologie de la bureaucratie. *Cuadernos de Administración*, Universidad Del Valle, 41, Junio, pp. 57-70.

Briones, A., Ramírez, P. e Ros, M. (2006) Evaluación de la cooperación en las microempresas del municipio de Murcia, proyecto Micro (2003-2004). *Tecnología en Marcha*, 19(4), pp. 42-55.

Brito, C.M. (1993) Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial. *FEUP, Working paper* 38.

Campos, P.D. (2012) Regime jurídico e fiscal do agrupamento complementar de empresas (ACE). *Revista Revisores e Empresas*, 3, pp. 56-71.

Chen, X., Xin Chen, A. e Zhou, K.Z. (2014) Strategic Orientation, Foreign Parent Control, and Differentiation Capability Building of International Joint Ventures in an Emerging Market. *Journal of International Marketing*, 22(3), pp. 30-49.

Cordeiro, A.M. (2001) *Manual de Direito Comercial*. Vol I, Almedina, Coimbra.

Decreto-Lei n.º 231/81, de 28 de julho.

Decreto-Lei n.º 430/73, de 25 de agosto.

Diretiva do PE 2013/34/EU, de 26 de junho.

Doz, Y. (1996) The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(S1), pp. 55–83.

Duarte, R.P. (2011) Formas Jurídicas da Cooperação entre empresas. *Apontamentos destinados aos alunos do Mestrado em Direito e Gestão da UCP*, pp. 1–32.

Duarte, Raul Pinto (2008) *A evolução do direito das sociedades portuguesas*, in escritos sobre o direito das sociedades. Coimbra: Coimbra Editora.

Duarte, T. (1998) *Cooperação empresarial: uma estratégia de competitividade*. Gabinete de Estado e Perspetiva Económica do Ministério das Finanças.

Dyer, J., Kalee, P. e Singh, H. (2005) Cuándo aliar-se y cuándo adquirir empresas. *Harvard Deusto Business Review*, 131, pp. 71–79.

Euler, R. (2008) *Historia y evolución del pensamiento científico*. México.

Fey, C.F. e Furu, P. (2008) Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 29(12), pp. 1301–1323.

Flick, U. (2007) *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

Garçon, R. (2005) *Programa sobre operaciones colectivas entre empresas*. Caracas: Convenio BID.

Gelauff (2003) *Social Capital: An Indispensable Asset in the Knowledge-based Economy*. Universidad de Tilburg, Países Bajos.

Gómez, J.O. e Murguía, C.E.P (2010) Vínculos de Cooperación Como Fuente de Información para la Innovación. *Cuadernos de Administración*, 23(41), pp. 61–79.

Harrigan, K. e Newman, W. (1990) Bases of Interorganization Cooperation: Propensity, Power, Persistence. *Journal of Management Studies*, 27(4), pp. 417–434.



Hakansson, H. e Snehota, I. (1989) No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 5(3), pp. 187-200.

Hippmann, P. e Windsperger, J. (2013) Formal and Real Authority in Interorganizational Networks: The Case of Joint Ventures. *Managerial and Decision Economics*, 34(3-5), pp. 319-327.

Hsieh, L.H.Y. e Rodrigues, S.B. (2014) Revisiting the Trustworthiness - Performance - Governance Nexus in International Joint Ventures. *Management International Review*, 54, pp. 675-705.

Hudson, J. e Francis, E. (2015) Joint Venture Trust Issues. *Estate Gazette*, 836, pp. 15-15.

Huot, R. (1999) *Métodos quantitativos para as ciências humanas*. Portugal: Instituto Piaget, Série Epistemologia e Sociedade.

Isidor, R., Schwens, C., Hornung, F. e Kabst, R. (2015) The impact of structural and attitudinal antecedents on the instability of international joint ventures: The mediating role of asymmetrical changes in commitment. *International Business Review*, 24, pp. 298-310.

Johanson, J. e Vahlne, J. (1990) The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), pp. 11-24.

Jurado, J. V., Gracia, A.G. e Lucio, I.F. (2008) Cómo Innovan las Empresas Españolas? Una Evidencia Empírica. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(3), pp. 100-111.

Kent, D. (1991) Joint Ventures vs. Non-Joint Ventures: An Empirical Investigation. *Strategic Management Journal*, 12(5), pp. 387-393.

Kogut, B. (1988) Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), pp. 319-332.

Lee, I.H. (2011) Security, Uncertainty, and International Joint Ventures: A Game-Theoretic Approach. *The International Trade Journal*, 25(4), pp. 433-464.

Legendre, R. (2005) Es la inteligencia de negocio aplicable a las Pymes? *Puzzle: Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva*, 4(17), pp. 4-9.



Lin, Y. e Ho. S.P. (2013) Impacts of Governance Structure Strategies on the Performance of Construction Joint Ventures. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(3), pp. 304–311.

Mata, J. e Portugal, P. (2015) The termination of International Joint Ventures: Closure and Acquisition by Domestic and Foreign Partners. *International Business Review*, 24, pp. 677–689.

Mendes, A.R. e Velozo, J.A. (1982) Consórcios internacionais. *Scientia Iuridica*, Tomo XXXI, Janeiro–Dezembro 1982, pp. 175–178.

Montoro, M. Á. (2005) Algunas razones para la co-operación en el sector de automoción. *Economía Industrial*, 358, pp. 27–36.

Montoya Restrepo, L.A e Montoya Restrepo, I.A. (2012) Aplicación de la Metáfora Biológica para el Desarrollo de Formas Organizativas en la Integración Empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 20(2), pp. 43–54.

Morgado, M.A. (1997) Regime Jurídico–Tributário do Consórcio, de Associação em Participação e de Associação à quota. *Ciência e Técnica Fiscal*, 385, Janeiro–Março, pp. 1–16.

Neto, Abílio. (1981) *Código Comercial Anotado*. Lisboa: Livraria Petorny.

Ojeda Gómez, J.O. (2009) La Cooperación Empresarial Como Estrategia de las Pymes del Sector Ambiental. *Estudios Gerenciales*, 25(110), pp.39–61.

Park, S.H. e Ungson, G.R. (2001) Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12(1), pp. 37–53.

Paschall, C.T. (2011) Joint Ventures Play Major Part in Growing M&A Field for Renewables. *Natural Gas & Electricity*, December, pp. 9–15.

Pera, Sergio La. (1997) *Joint Venture y sociedad*. Buenos Aires: Editorial Astrea de Alfredo y Ricardo Depalma, 3ª Ed.

Pereira, A.A. (1988) *O Contrato de Joint Venture, Conceito e Prática*. ROA

Pereira, B.A., Venturini, J.C., Wegner, D. e Braga, A.L. (2010) Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? *Revista de Administração e Inovação*, 7(1), pp. 62–83.



Pimentel, D. (2015) Contratos Joint Venture. *Revista Jurídica Portuguesa*, 17(1), pp. 6-27.

Pinto, A.M. e Ereio, J.T. (2012) *Contratos Cíveis e Comerciais*. Sumários desenvolvidos da faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.

Porter, M. (2002) Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia. En: *Colección documentos IICA, Serie de competitividad*, 17, Diciembre, Bogotá.

Reuer, J.J., Tyler, B.B., Tong, T.W. e Wu, C. (2011) Executives Assessments of International Joint Ventures in China: A Multi-Theoretical Investigation. *Management and Organization Review*, 8(2), pp. 311-340.

Rodrigues, J. (2009) Conselho de Administração e Confiança dos Accionistas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(3), pp. 25-34.

Sebastián, J. (2000) Las redes de cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+D. *Redes*, 7(15), pp. 97-111.

Serens, M. Nogueira. (2009) *Código das Sociedade Comerciais*. Coimbra: Edições Almedina.

Smith, T.M. e Reece, J.S. (1999) The relationship of strategy, fit, productivity and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management*, 17(1), pp. 145-161.

Soulsby, A. e Clark, E. (2011) Instability and Failure in International Joint Ventures in Post-Socialist Societies: Power, Politics and Strategic Orientations. *Competition and Change*, 15(4), pp. 296-314.

Tahir, Rizwan. (2014) The Impact of national and Organizational Cultural Differences on International Joint Venture Performance. *Business Review*, 9(1), pp. 47-63.

União Europeia (2008) *Referencial elaboração do contrato de consórcios, in sistema de incentivos à I&DT e sistema de incentivos à qualificação e internacionalização de PME*.

Valles, E. (2007) *Consórcio, ACE e outras figuras*. Coimbra: Almedina.

Van der Meer-Kooistra, J e Kamminga, P. E. (2015) Joint Venture Dynamics: The Effects of Decisions made Within a Parent Company and

the Role of Joint Venture Management Control. *Management Accounting Research*, 16, pp. 23-39.

Vasconcelos, P.A.S. (1999) *O Contrato de Consórcio*. Coimbra: Coimbra Editora.

Ventura, R. (1969) Associação em Participação (Anteprojecto). *Boletim do Ministério da Justiça*, n.º 190, pp. 5-106.

Ventura, R. (1981) Primeiras Notas Sobre o Contrato de Consórcio. *Revista da Ordem dos Advogados*, III, pp. 609-649.

Wahyuni, S. e Sudhartio, L. (2010) How to Increase Local Partner's Bargaining Power and Absorptive Capacity in Joint Ventures? *Global Management Journal*, 2(1), pp. 86-93.

Wegner, D. e Padula, A.D. (2008) Quando as redes falham: um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional. *Anais do XXXII Encontro da ANPAD, ENANPAD 2008*.

Willig, C. (2011) *Introducing qualitative research in psychology: adventures in theory and method*. Berkshire: Open University Press.

Yao, Z. e Zheng, B. (2014) Feasibility, Atability, and Multiple Research Joint Ventures. *Scottish Journal of Political Economy*, 61(2), pp. 196-210.

Yin, X.L. e Zajac, E.J. (2004) The strategy governance structure fit relationship: theory and evidence in franchising arrangements. *Strategic Journal*, 25(4), pp. 365-383.







## I

**Estatuto da revista «Contabilidade e Gestão»****Artigo 1.º****Natureza e objecto**

A Contabilidade e Gestão é uma revista científica nas áreas da Contabilidade e afins, cujos objectivos, estrutura e funcionamento se encontram regulados no presente estatuto.

**Artigo 2.º****Conteúdo**

Os artigos a publicar na revista terão de ser originais e serão sujeitos a pareceres de especialistas.

**Artigo 3.º****Difusão**

A revista é distribuída gratuitamente às entidades definidas pela Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC) e, mediante um preço por ela a fixar, aos que assinarem a sua distribuição.

**Artigo 4.º****Destinatários**

A revista pretende constituir-se como uma referência e um meio de comunicação entre a comunidade científica, investigadores, docentes, estudantes, empresários e profissionais nas áreas da Contabilidade e afins.

### **Artigo 5.º**

#### **Propriedade**

A revista Contabilidade e Gestão é uma publicação propriedade da Ordem dos Contabilistas Certificados.

### **Artigo 6.º**

#### **Apoio científico**

A revista Contabilidade e Gestão tem o apoio científico da Associação de Docentes de Contabilidade do Ensino Superior (ADCES), mediante protocolo de colaboração entre aquela associação e a Ordem dos Contabilistas Certificados.

### **Artigo 7.º**

#### **Órgãos**

São órgãos da revista Contabilidade e Gestão:

- a) A Direcção;
- b) O Conselho Editorial.

### **Artigo 8.º**

#### **Direcção**

1. A Direcção é constituída por um Director e três Directores Adjuntos.
2. O Director é, por inerência, o Presidente da Direcção da OCC.
3. O Director é coadjuvado pelos Directores Adjuntos, sendo destes por inerência, o Presidente do Conselho Técnico da Ordem dos Contabilistas Certificados, o Presidente da Direcção da Associação dos Docentes de Contabilidade do Ensino Superior (ADCES) e o terceiro nomeado pelo Director.
4. Compete à Direcção:
  - a) Aprovar o Regulamento Interno;
  - b) Nomear, renovar e destituir os membros do Conselho editorial e



- dos especialistas (*referees*);
- c) Propor à Direcção da Ordem dos Contabilistas Certificados as entidades a quem se distribuirá gratuitamente a revista e o seu preço de assinatura;
  - d) Aprovar a linha de orientação estratégica da revista;
  - e) Manter em sigilo os autores dos artigos recebidos até decisão de publicação do Conselho Editorial, bem como daqueles que, por decisão do Conselho, não sejam publicados;
  - f) Tomar deliberação em quaisquer assuntos que não estejam previstos neste estatuto e no regulamento.

5. A Direcção funciona colegialmente, tendo o director voto de qualidade.

## Artigo 9.º

### Conselho Editorial

1. O Conselho Editorial é composto por três Conselheiros.
2. Os Conselheiros são nomeados pela direcção, ouvida a ADCES, pelo período de um ano renovável.
3. Compete ao Conselho Editorial:
  - a) Sob proposta da Direcção, promover e executar a linha de orientação da revista;
  - b) Propor à Direcção as regras de publicação na revista;
  - c) Propor à Direcção a nomeação ou destituição dos especialistas (*referees*);
  - d) Analisar o teor dos artigos para publicação e pré seleccionar os especialistas (*referees*) para emissão de parecer;
  - e) Ouvir a Direcção quanto à indicação dos especialistas (*referees*);
  - f) Devolver à Direcção todos os artigos que não se enquadrem nas áreas científicas da revista definidas no artigo 1º;



- g) Devolver à Direcção os artigos após parecer final dos especialistas (*referees*);
- h) Definir o conteúdo da Revista e promover a publicação dos artigos, de forma a salvaguardar a sua coerência e objectivos

### **Artigo 10.º**

#### **Especialistas**

- 1 – Os especialistas (*referees*) são professores doutorados ou especialistas com currículo científico relevante nas áreas científicas da revista;
- 2 – Os especialistas têm autonomia científica para avaliarem os artigos que lhes são entregues pelo Conselho Editorial.

### **Artigo 11.º**

#### **Remuneração dos Órgãos**

Os Órgãos da Revista Contabilidade e Gestão e os especialistas que com ela colaboram na análise dos artigos, serão remunerados, nos termos e condições a definir pela Direcção da Ordem dos Contabilistas Certificados.

### **Artigo 12.º**

#### **Autonomia**

A revista Contabilidade e Gestão tem autonomia editorial face à OCC e à ADCES e será dotada de Orçamento próprio a suportar pela Ordem dos Contabilistas Certificados e por receitas próprias.

### **Artigo 13.º**

#### **Incompatibilidades**

- 1 – São incompatíveis as funções de membro de Direcção, Conselho Editorial e especialista (*referees*).
- 2 – Os membros da Direcção da revista e do Conselho Editorial não podem apresentar artigos para publicação.



### **Artigo 14.º**

#### **Interpretação**

A resolução de quaisquer dúvidas e interpretações suscitadas com o presente estatuto são da competência da Direcção da revista.

### **Artigo 15.º**

#### **Publicidade**

O presente Estatuto será publicado nos meios de comunicação da Ordem dos Contabilistas Certificados e da ADCES e será disponibilizado permanentemente nos *sites* da internet daquelas entidades.

Lisboa, 27 de Abril de 2004

O Bastonário da OCC





## II

**Notas aos Autores**  
**«Contabilidade e Gestão»*****Portuguese Journal of Accounting and Management*****Notas para os autores**

«Contabilidade e Gestão» é a revista científica da OCC, com o apoio institucional da ADCES, sendo publicada semestralmente com o objectivo de proporcionar discussão profunda e análise crítica de desenvolvimentos que afectam os profissionais e académicos que trabalham na área da Contabilidade e Gestão. Publica artigos escritos por académicos e investigadores mas também por destacados profissionais. A revista tem interesse na publicação de artigos baseados em trabalhos de investigação e outros assuntos relevantes para profissionais, académicos, estudantes e organismos profissionais ligados à Contabilidade e áreas afins, que serão publicados em português, espanhol ou inglês.

**Submissão de artigos**

Os artigos devem ser submetidos ao Director da Revista, para Avenida Barbosa du Bocage, 45, 1049-013 Lisboa, em quatro cópias, quando em suporte de papel, ou em suporte informático para o e-mail:

**revistacontabilidade@occ.pt**

Informações adicionais podem ser obtidas através do telefone +351 217 999 719 ou pelo fax +351 217 958 343.

Não há taxa de submissão nem qualquer custo por página publicada.

Se após uma primeira análise o artigo parecer aceitável e de acordo com os objectivos da Contabilidade e Gestão, será enviado pelo Conselho Editorial para dois *referees* com o objectivo de obter os comentários de (*double-blind review*).

Todos os artigos serão objecto de revisão anónima por, pelo menos, dois especialistas (*referees*).

O Conselho Editorial chegará a uma decisão sobre a publicação depois de ter em conta os relatórios dos *referees*. Os autores obterão os comentários dos *referees* e a decisão sobre a publicação ou não, dentro do mais curto espaço de tempo possível.

Os artigos só serão considerados pela Contabilidade e Gestão se não tiverem sido publicados ou não estiverem submetidos em mais nenhuma revista. Se quadros, ilustrações ou qualquer outro material sujeito a *copyright* for usado, deverá ser pedida autorização pelo(s) autor(es) e incluída no momento da submissão. Deverá aparecer uma declaração clara no texto, se qualquer material tiver sido publicado anteriormente. Qualquer agradecimento deverá ser incluído junto do material usado.

Os autores que submetam artigos com o objectivo de publicação, terão de assegurar que o trabalho não infringe qualquer *copyright* existente e concordam indemnizar a revista contra os danos que tal facto lhe provoque.

Após a aceitação do artigo pela Contabilidade e Gestão, a transferência de *copyright* será feita do(s) autor(es) para a revista, através de formulário adequado.

### **CrITÉRIOS de Avaliação**

Os principais critérios usados na avaliação dos artigos submetidos à Contabilidade e Gestão são: relevância, novidade, utilidade, clareza, concisão, ligações à literatura existente, substância, rigor e validade dos resultados.

### **Preparação do Manuscrito**

#### **Formato e estilo**

Os manuscritos devem ser em português, espanhol ou inglês e devem usar espaço-duplo com uma margem de 2,5 cm em cada parte da página, dimensão A4.

A primeira página (página do título) deverá conter o título do artigo, nomes dos autores e instituições a que pertencem. Deverá também conter a morada, n.º de telefone, n.º de fax e e-mail do autor para quem serão enviadas as decisões, provas e offprints. Para apoiar a objectividade da avaliação o(s) autor(es), deve(em) ao longo do texto evitar qualquer referência a si próprio(os) que possibilite a sua identificação pelos *referees*.

#### **Resumo**

A segunda página deverá incluir o título do artigo e um resumo (até 200 palavras). O resumo deve ser uma representação precisa dos conteúdos do artigo. Não deverá haver nenhuma indicação sobre a identidade ou afiliações dos autores.



Deverão ser fornecidas até seis palavras-chave que claramente descrevam o conteúdo do artigo.

### **Referências**

As citações no texto deverão seguir o estilo de Harvard (i.e. apelido(s) do(s) autor(es) seguido pelo ano de publicação e páginas quando relevantes, tudo entre parêntesis). Quando uma fonte tiver mais de dois autores deverá ser citado o primeiro seguido de *et al.*

Para múltiplas citações do mesmo ano usar a, b, *and* c imediatamente a seguir ao ano de publicação. O(s) número(s) da(s) páginas a usar em transcrições, deve(m) ser colocado(s) depois da data separado por dois pontos (Ordalheide, (1993:87).

A secção das referências deverá apenas conter as referências citadas no texto. Deverão ser ordenadas por ordem alfabética do apelido do primeiro autor (e depois cronologicamente). Cada referência deverá conter detalhes bibliográficos completos.

### **Livro**

Um autor: Gray, R.H. and Helliar, C. (eds) (1992) *The British Accounting Research Register*. London: Academic Press 5th ed.

Múltiplos autores: Brums, W.J. and Kaplan, R.S (eds) (1987) *Accounting and Management: Field Study Perspectives*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

### **Artigos**

Em Revista: Novin, A.M., Pearson, M.A. and Senge, S.V. (1990) Improving the curriculum for aspiring management accountants; the practitioner's point of view. *Journal of Accounting Education* 6(2) Fall, pp.207-24.

Em Livro: Walsh, A.J. (1988) The making of the chartered accountant. In D. Rowe (ed.) *The Irish Chartered Accountant*, pp.155-73. Dublin: Gill and Macmillan.

### **Relatório**

Fitchew, G.E. (1990) "Summing up", in Commission of the European Communities, *The Future of Harmonization of Accounting Standards Within the European Communities*. Brussels.

### **Figuras e tabelas**

Deverá ser dado um título claro e de suficiente dimensão (para ser redu-

zido caso necessário) a todas as figuras e tabelas.

As tabelas deverão ter um título numerado consecutivamente e de forma independente das figuras e referenciadas no texto.

### **Agradecimentos**

Deverão aparecer no fim do artigo antes das referências.

### **Notas de rodapé**

Devem ser reduzidas ao mínimo indispensável e aparecer no fim do artigo.

### **Provas e offprints**

O autor designado receberá as provas em formato PDF que deverão ser corrigidas e devolvidas no prazo de seis dias. Alterações nas provas que não estavam no manuscrito original são difíceis e caras e, por isso desencorajadas.

Será enviada uma cópia da revista aos autores após a publicação. Os autores receberão também o artigo por e-mail em formato PDF e poderão imprimir até 50 cópias, sem custo, para disseminarem o artigo entre colegas.



## III

**Versão em inglês das notas aos autores****«Contabilidade e Gestão»*****Portuguese Journal of Accounting and Management*****Instructions for authors**

The Portuguese Journal of Accounting and Management is the Portuguese Chartered Accountants Association (OCC) refereed journal, with the institutional support of the Portuguese Association of Higher Education Accounting Teachers (ADCES). It is published two times a year with the objective of providing in-depth discussion and critical analysis of developments, which affect academics and professionals working in all areas of accounting and business. It publishes articles by academics and researchers as well as by leading practitioners. The journal is interested to publishing research-based papers and other information on key aspects of accounting and management of relevance to practitioners, academics, students and accounting professional bodies. Papers can be written in Portuguese, Spanish or English.

**Submission of Papers**

Manuscripts should be submitted (four hard copies) to the Director, Avenida Barbosa du Bocage, 45, 1049-013 Lisboa. Authors can also submit the article by email in MS Word format using the following email address: **revistacontabilidade@occ.pt**

Additional information can be obtained by phone or fax:

Phone number: +351 217 999 719

Fax number: +351 217 958 343

There is no submission fee and no page charges

If after a first analysis the paper appears to be generally suitable and in line with the aims of the Journal, the Editor will pass it on to at least two referees to comment on the paper via a double-blind review. All articles will be double blind refereed.

The Editor will reach a decision after taking into account the reports from referees. Authors will be provided with referees' reports and publishing decisions within as short a period as possible.

Submission of a paper to the Portuguese Journal of Accounting and Management will be taken to imply that it presents original, unpublished work not under consideration to publication elsewhere. If previously published tables, illustrations or copyright material are to be included then the copyright holder's written permission should be obtained, and included with the submission. A clear statement should appear in the text if any material has been published elsewhere in a preliminary form. Any acknowledgments should be included in the material captions.



Authors submitting articles with a view to publication warrant that the work is not an infringement of any existing copyright and agree to indemnify the publisher against any breach of such warranty.

Upon acceptance of a paper by the Portuguese Journal of Accounting and Management the author(s) will be asked to transfer copyright, via a supplied form, to the publisher.

### **Evaluative Criteria**

The main criteria by which submissions to the Portuguese Journal of Accounting and Management will be assessed are: relevance, novelty, usefulness, clarity, conciseness, linkages to existing literature, substance, rigour and validity of results.

### **Manuscript Preparation**

#### **Format and style**

Manuscripts should be in Portuguese, Spanish or English and be typed in double spacing with a margin of 2.5 cm at each edge of each page on one side only of the paper, preferably of A4 size.

The cover page (title page) should contain the title of the manuscript, authors' names, positions and institutional affiliations. The address, telephone number, faxes number, and e-mail code (if available) of the author to whom decisions, proofs and offprints should be sent should also be given.

To assist objectivity, the author should avoid any reference to himself or herself over the article, which would enable identification by referees.

#### **Abstract**

The second page should include the paper's title and an abstract (up to 200 words). The abstract should be an accurate representation of the paper's contents. There should be no indication of the identity of the author(s) or the author's (or authors') affiliations.

Up to six keywords or descriptors that clearly describe the subject matter of the paper should be provided.

#### **References**

Citations in the text should follow the Harvard system (i.e. name(s) of author(s) followed by the year of publication and page numbers where relevant, all in parenthesis). Where a source has more than two authors quote the first author's name and *et al.* If an author has two references published in the same year, add lower case letters after the date to distinguish them. Page numbers are indicated by inserting the relevant numbers after the date, separated by a colon (Ordheide, (1993:87).

The reference section should only contain references quoted in the text. These should be arranged in alphabetical order by surname of the first author (then

chronologically). Each reference should contain full bibliographic details.

### **Book**

One author: Gray, R.H. and Helliard, C. (eds) (1992) *The British Accounting Research Register*. London: Academic Press 5th ed.

Multiple authors: Bruns, W.J. and Kaplan, R.S (eds) (1987) *Accounting and Management: Field Study Perspectives*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

### **Article**

In Journal: Novin, A.M., Pearson, M.A. and Senge, S.V. (1990) Improving the curriculum for aspiring management accountants; the practitioner's point of view. *Journal of Accounting Education* 6(2) Fall, pp.207-24.

In Book: Walsh, A.J. (1988) The making of the chartered accountant. In D. Rowe (ed.) *The Irish Chartered Accountant*, pp.155-73. Dublin: Gill and Macmillan.

### **Report**

Fitchew, G.E. (1990) "Summing up", in Commission of the European Communities, *The Future of Harmonization of Accounting Standards Within the European Communities*. Brussels.

### **Figures and tables**

All figures and tables should be given titles, numbered consecutively in Arabic numerals, and referred to within the text. Labelling should be clear and of sufficient size to be legible after any necessary reduction.

Tables should be titled, numbered consecutively and independently of any figures, and referred to within the text.

### **Acknowledgements**

Should appear at the end of the paper before the list of references.

### **Footnotes**

Should be kept to a minimum and appear at the end of the paper on a separate page.

### **Proofs and offprints**

The designated author will receive proofs in PDF format, which should be corrected and returned within six days. Amendments at the page-proof stage are difficult and expensive and any alteration to the original text is strongly discouraged.

A copy of the journal will be sent by post to all corresponding authors after publication. Corresponding authors will receive the article by email as a complete PDF and are allowed to print up to 50 copies, free of charge, and to deliver between colleagues.





## Ficha Técnica da Revista | Journal Technical Note

**Contabilidade & Gestão**  
Portuguese Journal of Accounting and Management

**Propriedade | Ownership**  
Ordem dos Contabilistas Certificados

**Parceria Científica | Scientific Partnership**  
Associação dos Docentes de Contabilidade do Ensino Superior

**DIREÇÃO | DIRECTION**  
**Diretora | Director**  
Filomena Moreira

**Diretores Adjuntos | Vice Directors**  
António Pires Caiado  
Avelino Azevedo Antão  
Guilhermina Freitas

**Conselho Editorial | Executive Direction**

**Presidente | Editor** Lúcia Lima Rodrigues

**Assessora de Direção | Direction Adviser**  
Maria João Franca

**Coordenador da Edição | Edition Coordinator**  
Roberto Ferreira

**Capa e Paginação | Cover and Graphic Edition**  
DCI - Departamento de Comunicação e Imagem da OCC

**Impressão | Print:** Europress, Lda.

**Tiragem:** 200

**Depósito Legal:** 419087/16  
**ISSN:** 1646-2750

<http://www.occ.pt/contabilidadeegestao>

Indexada à Fundação para a Ciência e a Tecnologia e à Latindex



## Especialistas /Editorial Board

Aldónio Ferreira	Monash University – Austrália
Ana Isabel Morais	Instituto Superior das Ciências do Trabalho e Empresa
Ana Maria Rodrigues	Faculdade de Economia Universidade de Coimbra
António Martins	Faculdade de Economia Universidade de Coimbra
Brendan O'Connell	Deakin University – Austrália
Brian West	Universidade de Ballarat – Austrália
Carlos Mallo	Universidade Carlos III, Madrid – Espanha
Elísio Brandão	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
Garry Carnegie	University of Ballarat – Austrália
Hernâni Carqueja	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
Irvine Lapsley	Universidade de Edimburgo – Reino Unido
Isabel Blanco Dopico	Universidade de Santiago de Compostela – Espanha
Isabel Maria Lourenço	Instituto Superior das Ciências do Trabalho e Empresa
João Baptista da Costa Carvalho	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
João Carvalho das Neves	Instituto Superior de Economia e Gestão
João Ribeiro	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
Jorge Tua Pereda	Universidade Autónoma de Madrid – Espanha
José Alberto Pinheiro Pinto	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
José António Gonzalo Ângulo	Universidade Alcalá de Henares – Espanha
José António Lainez Gadea	Universidade de Zaragoza – Espanha
José António Moreira	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
José Rodrigues de Jesus	Faculdade de Economia – Universidade do Porto
José Xavier de Basto	Faculdade de Economia Universidade de Coimbra
Leandro Cañibano	Universidade Autónoma de Madrid – Espanha
Leonor Fernandes Ferreira	Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa
Luís Lima Santos	Instituto Politécnico de Leiria

Manuela Sarmento	Universidade Lusíada – Lisboa
Márcia Annisette	York University – Canadá
Maria do Céu Alves	Universidade da Beira Interior
Maria Antónia Garcia Benau	Universidade de Valência – Espanha
Maria João Major	Instituto Superior das Ciências do Trabalho e Empresa
Maria José Fernandes	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
Rui Almeida	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
Russell Craig	Australian National University – Austrália
Susana Jorge	Faculdade de Economia Universidade de Coimbra
Vicente Condor	Universidade de Zaragoza – Espanha
Vicente Montesinos Julve	Universidade de Valência – Espanha
Vicente Pina Martinez	Universidade de Zaragoza – Espanha
Victor Gonçalves	Instituto Superior de Economia e Gestão



## Contactos | Contacts

Ordem dos Contabilistas Certificados

Departamento de Comunicação e Imagem

Av. Barbosa du Bocage, 45

1049-013 Lisboa

Tel. +351 217 999 719/718

Fax: +351 217 958 343

revistacontabilidade@occ.pt

<http://www.occ.pt/contabilidadeegestao>









ORDEM  
DOS CONTABILISTAS  
CERTIFICADOS