

N.º 8 - NOVEMBRO 2009

# Contabilidade e Gestão

Portuguese Journal of Accounting and Management  
Revista Científica da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas



Com a colaboração  
científica da:



Associação de Docentes de  
Contabilidade do Ensino Superior

## ÍNDICE

Editorial.....	7
Determinantes da Adopção e Desenvolvimento do Sistema de Contabilidade de Custos nos Municípios Portugueses.....	11
El Control del Cumplimiento de la Información Financiera: Un Análisis Delphi de la Reacción Reformista Post-Enron.....	43
Management Accounting Change: A Case Study of Balanced Scorecard Implementation in a Portuguese Service Company.....	89
O Relato da Sustentabilidade Empresarial: Evidência Empírica nas Empresas Cotadas em Portugal.....	111
Estatuto da Revista «Contabilidade e Gestão».....	153

A revista Contabilidade e Gestão (Portuguese Journal of Accounting and Management) tem por objectivo acolher todo o tipo de investigação de qualidade, que se realize a nível nacional e internacional, de forma aberta e flexível, independentemente dos paradigmas, metodologias e estilos. A revista tem vindo a trabalhar no sentido de assegurar aos autores todo o apoio necessário para a publicação de investigação de qualidade, tentando proporcionar-lhes comentários construtivos e rápida resposta por parte dos *referees*. Além dos especialistas que integram o Editorial Board, a revista tem contado com *ad-hoc reviewers* que muito têm contribuído para acelerar o processo de revisão dos artigos. Gostaria de agradecer a todos os *referees* pelos contributos que dão à revista, que são sem dúvida instrumentais para manter e melhorar a qualidade da Contabilidade e Gestão.

Como já tem vindo a ser usual, este número é também composto por quatro artigos, sendo todos de autores portugueses, havendo apenas um em que há uma co-autoria com um Professor espanhol. Destaca-se o facto deste número conter artigos de quatro áreas distintas da Contabilidade: Contabilidade Pública, Contabilidade Financeira, Contabilidade de Gestão, e Contabilidade Social e Ambiental.

O primeiro artigo é da autoria de Patrícia Gomes, João Carvalho e Maria José Fernandes. O objectivo do estudo consiste em analisar e perceber a mudança ocorrida no sistema de contabilidade de custos (SCC) dos municípios Portugueses, nomeadamente que divergências existem entre os que adoptaram e os não adoptaram e a extensão com que este sistema se encontra implementado; pretende ainda perceber que factores (nomeadamente quadro legislativo actual, a dimensão dos municípios, a independência financeira e o nível de competitividade política) determinaram o grau de desenvolvimento do SCC entre os municípios Portugueses. A análise empírica baseou-se nos resultados obtidos através da aplicação de um inquérito por questionário enviado a todos os municípios Portugueses (308). Os resultados demonstraram que cerca de 48% dos respondentes já adoptavam o SCC, sendo no entanto o seu grau de desenvolvimento ainda moderado. Verificou-se ainda que foi o quadro legal em vigor (Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais, a Nova Lei das Finanças Locais e o Regime Geral de Taxas das Autarquias Locais) que pressionou a maioria

dos municípios a adoptar este novo sistema de controlo e de informação contabilística. A dimensão das entidades bem como o nível de independência financeira e de competitividade política revelaram-se também factores significativos na adopção do SCC.

O segundo artigo é da autoria de Leandro Cañibano e Fernanda Alberto, tratando um tema que a todos nos preocupa, nomeadamente no contexto do Sistema de Normalização Contabilística: o “*enforcement*” (medidas de reforço de aplicação das regras contabilísticas). O contexto de escândalos financeiros está a levar à necessidade de reforço de medidas com vista a melhorar a credibilidade da informação financeira e a aumentar a sua transparência. Neste artigo, os autores usam o método Delphi com o objectivo de conhecer a opinião de especialistas (os que elaboram informação financeira e os que a auditam), portugueses e espanhóis, sobre as medidas que têm sido levadas a cabo para aumentar o nível de cumprimento da informação financeira. Os resultados revelam que os especialistas consideram que o “*enforcement*” é necessário e deve funcionar bem. Contudo, acham que esta reacção reformista, por ter sido feita à pressa, inclui medidas positivas (e até escassas nalgumas matérias) mas também inclui medidas exageradas noutras. Acreditam que as reformas devem centrar-se mais nas medidas internas de governo corporativo. Salientam ainda a necessidade dos mecanismos externos de controlo, nomeadamente a necessidade de melhorar a auditoria externa e de dinamização dos sistemas de controlo institucional.

São autores do terceiro artigo Luís Pimentel e Maria João Major que apresentam um estudo de caso longitudinal onde analisam uma tentativa frustrada de alteração nas práticas de Contabilidade de Gestão numa empresa de serviços, que opera no sector das tecnologias de informação. O artigo aborda como a adopção do Balanced Scorecard se revelou problemática, tendo sido demasiado longa e encontrado muitas dificuldades. Usando o modelo revisto de Kasurinen (2002) sobre mudança contabilística, foram identificados os factores que criaram a oportunidade para a mudança (designados como motivadores, facilitadores e catalisadores) e as circunstâncias e acontecimentos que explicam como o processo evoluiu (momentum e liderança), bem como as barreiras à mudança (elementos de confusão, frustração e de atraso). Os autores concluem que o modelo de Kasurinen (2002) pode ajudar os investigadores a compreender como as mudanças ocorrem, ou não, nas organizações.

Finalmente, no quarto artigo António Dias apresenta um estudo num tema que assume cada vez mais importância na nossa área: a Contabilidade So-

cial e Ambiental. Neste artigo exploratório é obtida evidência empírica sobre as práticas e grau de divulgação deste tipo de matérias por parte das empresas cotadas em Portugal, sendo identificados os indicadores económicos, ambientais e sociais mais relevantes para cada sector de actividade. Usando o modelo de relato da sustentabilidade empresarial proposto pela Global Reporting Initiative em 2002, o autor conclui que a quantidade e qualidade das informações empresariais divulgadas por uma amostra de 49 empresas cotadas no Mercado de Cotações Oficiais da Euronext Lisboa no exercício de 2005 é escassa (apenas 45% das empresas relatam temas relacionados com a sua sustentabilidade), sugerindo que o relato empresarial da sustentabilidade não é uma prioridade para os decisores das empresas. Contudo, estes resultados devem ser entendidos à luz de que o processo de comunicação empresarial de temas económicos, ambientais e sociais ainda é essencialmente voluntário no nosso país, embora o Código das Sociedades Comerciais já preveja a obrigatoriedade das empresas apresentarem este tipo de indicadores no Relatório de Gestão.

O Conselho Editorial continua a convidar todos aqueles que estão a terminar as suas dissertações de mestrado ou teses de doutoramento, e os orientadores respectivos, a submeterem artigos à revista Contabilidade e Gestão, e tudo fará para os publicar atempadamente num processo de *double blind* referee (revisão pelo menos dupla e anónima de todos os artigos).

Lúcia Lima Rodrigues

Presidente do Conselho Editorial

# Determinantes da Adopção e Desenvolvimento do Sistema de Contabilidade de Custos nos Municípios Portugueses

**Patrícia S. Gomes**

Doutoranda em Ciências Empresariais – Universidade do Minho (Portugal)  
Assistente da Escola Superior de Gestão do IPCA  
pgomes@ipca.pt

**João Baptista da Costa Carvalho**

Doutorado em Ciências Empresariais – Universidade de Saragoça (Espanha)  
Presidente do IPCA e Professor Associado da Universidade do Minho  
jcarvalho@ipca.pt

**Maria José Fernandes**

Doutorada em Ciências Empresariais – Universidade  
de Santiago de Compostela (Espanha)  
Professora Coordenadora da Escola Superior de Gestão do IPCA  
mjfernandes@ipca.pt

(Recebido a 15 de Outubro de 2009; Aceite a 25 de Novembro de 2009)

## Resumo

O objectivo deste estudo consiste em analisar e perceber a mudança ocorrida no sistema de informação contabilística dos municípios Portugueses, nos últimos anos, nomeadamente através do desenvolvimento do Sistema de Contabilidade de Custos (SCC). Que divergências existem entre os adoptantes e os não adoptantes do SCC e com que extensão este sistema se encontra implementado? Que factores determinam o grau de desenvolvimento do SCC entre os municípios Portugueses? Foram analisados alguns factores como o quadro legislativo actual, a dimensão dos municípios, a independência financeira e o nível de competitividade política. A análise empírica baseou-se nos resultados obtidos através da aplicação de um inquérito por questionário a todos os municípios Portugueses (308 municípios). Os resultados evidenciam que cerca de 48% dos respondentes já adoptaram o SCC, embora o seu grau de desenvolvimento seja ainda moderado. Verificou-se

que a pressão exercida pelo quadro legal actualmente em vigor, nomeadamente o POCAL (Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais), a NLFL (a Nova Lei das Finanças Locais) e o RGTAL (Regime Geral de Taxas das Autarquias Locais), justifica que a maioria dos municípios tenha adoptado este novo sistema de controlo e de informação contabilística apenas nos últimos anos. Dada a elevada importância atribuída à informação produzida pelo SCC, para a melhoria do processo de decisão, espera-se uma evolução bastante positiva na implementação deste sistema, a curto prazo. A dimensão das entidades bem como o nível de independência financeira e de competitividade política constituem também factores significativos na análise empírica efectuada.

**Palavras-chave:** Sistema de contabilidade de custos; adopção; desenvolvimento; autarquias locais; evidência empírica.

### **Determinants of the Adoption and Development of the Cost Accounting System by the Portuguese Local Government**

#### **Abstract**

The present study envisages to analyse and perceive change within the Portuguese local governments' accounting information system. This change has occurred in recent years due to the development of the Cost Accounting System (CAS). Are there divergences between those that adopted and those that did not the CAS? As of today, to what extent is the CAS implemented? What factors do determine the level of development of the CAS amongst Portuguese local governments?

This study has analysed several factors like the current legal framework, the local governments' size, the financial independence and the level of political competitiveness. The empirical analysis focus upon the results as obtained by means of questionnaire which was applied to all the Portuguese Local Government (308).

Although one may consider that its development is rather shallow, evidence unfolds that about 48% of the respondents have already adopted the CAS. It highlights that the pressure exerted by the current legal framework, namely the POCAL (Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais – Local Government Accounting Official Plan), the NLFL (Nova Lei das Finanças Locais – Local Finances New Law) and the RGTAL (Regime Geral de Taxas das Autarquias Locais – Local Government General Regime of Taxes), justifies that most of the local governments has adopted the new system of control and accounting information in recent years.

The importance of information stemming from the CAS, thus bettering and refining the decision making process, is consistent with the positive evolution of this system, in the short-run. The institutions' size as well as the level of financial independence and political competitiveness may also be pondered as most significant variables within this empirical analysis.

**Keywords:** Cost Accounting System (CAS); adoption; development; local government; empirical evidence.

## 1. Introdução

A introdução do controlo e da contabilidade de gestão no sector público e a preocupação com a *performance measurement*, como consequência das iniciativas da *New Public Management* (NPM), estão na base das principais mudanças ocorridas, nos últimos anos, no sistema de contabilidade pública em geral, nomeadamente no governo local. Os sistemas de controlo e de contabilidade de gestão, como o *Balanced Scorecard*, o ABC, o TQM, o *benchmarking*, entre outros, têm desempenhado um papel crucial no processo de tomada de decisão de qualquer organização, seja pública ou privada, constituindo importantes instrumentos de gestão estratégica para ambientes cada vez mais competitivos e incertos. O sector público, essencialmente após o paradigma da NPM, tem sofrido pressões no sentido de reduzir os custos, e, simultaneamente, aumentar a qualidade dos serviços prestados.

Por outro lado, o governo local tem aumentado a sua intervenção na comunidade assumindo, por isso, um papel preponderante na prestação de bens e serviços públicos mais próximos da sociedade. Paralelamente, os municípios têm sido fortemente pressionados no sentido de se tornarem mais eficientes e eficazes, proporcionarem um serviço de maior qualidade e promoverem a transparência e a *accountability* (Hood 1991 e 1995; Broadbent e Guthrie, 1992; Osborne e Gaebler, 1993; Dunleavy e Hood, 1994; Barberis, 1998).

Face ao contexto de mudança organizacional e ao novo paradigma de gestão pública, a mudança do sistema de contabilidade pública era inevitável. Essa mudança tem ocorrido de uma forma geral na maioria dos países desenvolvidos, embora a ritmos diferentes (Hood, 1995; OCDE, 2004 e 2005), e tem suscitado o interesse de vários académicos para a realização de estudos científicos sobre a mudança ocorrida no sistema de contabilidade pública nos últimos anos (Broadbent e Guthrie, 1992; Broadbent, 1999; Yamamoto, 1999; Lapsley, 1999; Lapsley e Pallot, 2000; Pettersen, 2001;



Bogt, 2004 e 2008; Jackson e Lapsley, 2003; Lapsley e Wright, 2004; van Helden, 2005).

Até à implementação do POCAL, o sistema de contabilidade dos municípios Portugueses assentava no princípio de caixa e tinha como única preocupação o controlo e o cumprimento da legalidade e o equilíbrio orçamental. Não era produzida qualquer informação sobre a eficiência na alocação dos recursos, sobre o alcance dos objectivos definidos e sobre o custo final de produção de bens e serviços. Ou seja, o sistema contabilístico tradicional não produzia informação de apoio à gestão interna e ao processo de tomada de decisões. Em traços gerais, o sistema contabilístico implementado não informava sobre a situação económica, financeira e patrimonial das entidades. Em resposta a estas limitações assistiu-se, desde a década de 90, a uma reforma da contabilidade pública em Portugal, que visa uma maior transparência das contas públicas e introduz um maior rigor na informação contabilística prestada pelos serviços públicos, sejam eles da Administração Central, Regional ou Local, baseado no princípio do acréscimo ou da especialização.

Neste contexto, os autores desenvolvem neste trabalho uma análise empírica que procura evidenciar o grau de desenvolvimento do SCC nos municípios Portugueses, bem como discutir alguns factores que possam explicar as divergências encontradas. De forma a alcançar os objectivos propostos, estruturou-se o artigo em cinco secções. A introdução constitui a primeira secção deste trabalho. Segue-se a revisão de literatura na segunda secção onde se analisa o papel da contabilidade de gestão no sector público no âmbito das iniciativas da NPM bem como a importância da Teoria Institucional na explicação das mudanças do sistema tradicional de informação contabilística. Na terceira secção é apresentada a mudança ocorrida no sistema contabilístico dos municípios Portugueses nos últimos anos. O estudo empírico é desenvolvido na secção quatro. A definição do desenho de investigação, a caracterização da amostra, as principais estatísticas descritivas bem como os resultados da análise bivariada efectuada para testar o modelo são apresentados nesta secção. Por fim, apresentam-se as principais conclusões bem como as limitações sentidas na realização do estudo.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 A Contabilidade de Gestão no contexto da *New Public Management*

Com o paradigma da NPM defende-se a introdução de instrumentos de gestão privada no sector público, a flexibilização das estruturas, a descentralização do poder e da autonomia, a orientação para o cliente, a gestão

por objectivos, a racionalização dos recursos, a medida do desempenho orientada para os *outputs* e *outcomes* e o conceito do *value for money* (Osborne e Gaebler, 1993; Dunleavy e Hood, 1994; Hood, 1995). O contexto de globalização e a era das tecnologias conduzem a mudanças importantes no sistema de informação contabilística tradicional, devendo o actual sistema satisfazer novas necessidades de informação por parte dos utilizadores (Behn, 1995; Burns e Scapens, 2000; Burns e Vaivio, 2001; Dooren, 2005).

Em consequência deste paradigma, várias reformas têm sido levadas a cabo na Administração Pública, nomeadamente em termos do sistema de contabilidade vigente, uma vez que este deve proporcionar informação estratégica e útil ao processo de tomada de decisão das organizações. Como refere Jones e Pendlebury (1992), a introdução do planeamento estratégico e do controlo de gestão no sector público é uma tentativa de dar resposta às necessidades de informação das organizações modernas. A informação contabilística e os seus desenvolvimentos, após a NPM, surgiram em prol de uma maior visibilidade da *accountability* (Guthrie *et al.*, 1999) e de uma maior clareza e transparência das contas públicas. É a insuficiência do modelo contabilístico tradicional que leva ao surgimento da contabilidade de gestão (Johnson e Kaplan, 1987), cujo principal papel é fornecer informação relevante para a tomada de decisão (Kaplan e Norton, 1992; Burns e Scapens, 2000; Kaplan, 2001).

Vários académicos consideram que a introdução da contabilidade de gestão, do controlo e da medida e avaliação de desempenho constituem as alterações mais significativas introduzidas no sistema de contabilidade pública nos últimos anos (ver por exemplo, Jackson e Lapsley, 2003; Cavaluzzo e Ittner, 2004; Lapsley e Wright, 2004; Bogt, 2008 e Reginato, 2008). A necessidade de reduzir a despesa pública e aumentar as fontes de financiamento bem como a escassez de recursos e a necessidade de aumentar a eficiência constituem importantes impulsionadores da introdução, no sector público, de instrumentos de gestão privada (van Helden, 2000; Collier, 2001; Reck, 2001; Smith, 2004; Johnansson e Siverbo, 2009). De acordo com van Helden e Tillema (2005) são os municípios com maiores dificuldades financeiras que deverão estar mais preocupados com a adopção das novas técnicas de contabilidade gestão de forma a melhorarem o seu desempenho. Contudo, Reck (2001) e Smith (2004) concluíram que a adopção de novas práticas de contabilidade e de gestão enfrenta mais limitações num contexto de maiores dificuldades financeiras e escassez de recursos.

Lapsley e Pallot (2000) concluíram que a introdução das práticas de contabilidade de custos influencia o processo de mudança organizacional. As iniciativas da NPM representaram o principal impulsionador destas mudanças, principalmente na Nova Zelândia (comparativamente à Escócia onde o ambiente institucional foi mais determinante)<sup>i</sup>. Por outro lado, Jackson e Lapsley (2003) estudaram a utilização das técnicas da contabilidade de gestão no sector público, tendo verificado, relativamente às técnicas de custos, que o método ABC (*Activity-Based-Costing*) é o mais utilizado, essencialmente na área da saúde. Contudo, verificaram que, nos últimos anos, tem havido uma grande preocupação com a medida de desempenho e com o desenvolvimento de indicadores de gestão.

Em síntese, vários estudos empíricos mostram que o desenvolvimento de uma Administração Pública moderna implica a introdução de instrumentos de controlo e de contabilidade de gestão (Brignall e Modell, 2000; Kloot e Martin, 2000; Cavaluzzo e Ittner, 2004), conduzindo à introdução, na gestão pública, da contabilidade de custos, como um importante sistema de apoio de decisão interna dos vários serviços públicos.

Mas, as reformas da NPM não foram introduzidas com a mesma dinâmica em todos os países e organizações. Como refere Hood (1995), as variações verificadas entre as nações na adopção destas iniciativas derivam, essencialmente, de diferenças na orientação política, na dimensão dos governos e no desempenho macroeconómico (Hood, 1995). Por outro lado, Pollitt e Bouckaert (2004) referem a influência do ambiente institucional e cultural no processo de mudança organizacional, e do sistema contabilístico em particular (Lüder, 2002). Face à evidência empírica acerca de um conjunto de factores institucionais e culturais com influência no processo de mudança contabilística emergiu um novo paradigma de investigação que deve complementar as explicações baseadas nas razões de eficiência e eficácia oriundas da NPM.

## 2.2 Um novo paradigma de investigação: Teoria Institucional

A investigação em contabilidade tem evoluído, nos últimos anos, para um novo paradigma de investigação apoiado nas teorias organizacionais e comportamentais, deixando de focar apenas a vertente económica. Como referem Ryan *et al.* (2002), os pressupostos neoclássicos baseiam-se no contexto de certeza em que decorre o processo de tomada de decisões e na capacidade da teoria da agência para explicar o comportamento individual. Contudo, estas constituem importantes limitações da corrente económica uma vez que o contexto de mudança que caracteriza o ambiente organi-

zacional introduz a incerteza e a ambiguidade nas decisões e a dificuldade em controlar os comportamentos individuais, conduzindo à necessidade de complementar a vertente económica com a teoria social e a teoria organizacional (Ryan *et al.*, 2002).

A Teoria Institucional<sup>ii</sup>, recente desenvolvimento da teoria organizacional, foi introduzida por Scapens (1994) na literatura sobre o controlo e a contabilidade de gestão. O objectivo do autor é perceber a relação entre as questões institucionais e a mudança do sistema de contabilidade e de controlo de gestão. Também no sector público, os estudos empíricos mais recentes sobre o sistema de contabilidade e a adopção de novas práticas de contabilidade e de controlo de gestão têm vindo a destacar o papel da Teoria Institucional na explicação das mudanças ocorridas (ver por exemplo, Brignall e Modell, 2000; Lapsley e Pallot, 2000; Modell, 2001, 2003 e 2005; Bogt, 2008).

A Teoria Institucional baseia-se numa perspectiva externa para explicar a mudança organizacional. Ou seja, procura identificar um conjunto de factores externos que podem pressionar ou induzir o processo de mudança interna (Di Maggio e Powell, 1991; Burns e Scapens, 2001), o que, em resultado, poderá levar a uma mudança meramente simbólica com vista à legitimidade externa (Brignall e Modell, 2000; Lapsley e Pallot, 2000; Modell, 2003 e 2005; Dooren, 2005; Bogt, 2008). A pressão exercida por autoridades externas, grupos políticos e outros grupos de interesse bem como a publicação de legislação que, de forma impositiva, conduz à decisão de adoptar uma determinada prática (*coercive isomorphism*), a imitação de práticas bem sucedidas noutras organizações (*mimetic isomorphism*) ou ainda as recomendações de organizações profissionais que tendem a influenciar comportamentos (*normative isomorphism*) podem explicar a mudança organizacional (Di Maggio e Powell, 1991). Ou seja, há todo um conjunto de factores institucionais e culturais que devem ser considerados na explicação da mudança organizacional, nomeadamente do sistema contabilístico (Scapens, 1994; Burns e Scapens, 2001) que, por si só, representa uma “instituição” (Di Maggio e Powell, 1991).

Cavaluzzo e Ittner (2004) e Wang e Berman (2001) verificaram um aumento significativo no desenvolvimento de instrumentos de medida de desempenho no governo local e nas agências públicas dos EUA, após a publicação do *Government Performance Results Act* em 1993. Portugal, sendo um país da Europa Continental com forte influência do direito romano, qualquer iniciativa de reforma é promovida através de leis e regulamentos, não se criando as condições e motivações necessárias para a sua implementação

(Araújo, 2002; Fernandes, 2004).<sup>iii</sup> O estado unitário, com uma estrutura centralizada, uma cultura administrativa legalista, uma diversidade de áreas políticas e onde as relações entre gestores e ministros são extremamente políticas caracterizam o contexto político-administrativo do governo Português (Corte-Real, 2008).

Neste contexto, as reformas implementadas, nomeadamente nos sistemas de informação contabilística, podem assumir apenas um carácter simbólico, sem produzir os efeitos desejados, se se mudarem apenas as regras e não as rotinas, valores, hábitos e procedimentos internos (Brignall e Modell, 2000; Modell, 2001). A influência da legislação, nomeadamente o enquadramento actualmente em vigor nos municípios Portugueses que obriga à implementação do SCC, será analisada na parte empírica deste trabalho.

Vários estudos empíricos demonstram ainda a influência de um conjunto de factores culturais e políticos nas escolhas contabilísticas do sector público. A dimensão é uma variável que tem sido estudada em vários estudos prévios como factor explicativo das divergências encontradas no grau de desenvolvimento das práticas estudadas (ver por exemplo, Foster e Swenson, 1997; Anderson and Young, 1999; Bogt, 2004; Smith, 2004; Dooren, 2005; Laegreid *et al.*, 2006). Contudo, os resultados encontrados mostram alguma divergência na sua influência. Como refere Laegreid *et al.* (2006), uma associação bidireccional com a dimensão pode acontecer. As entidades de pequena dimensão, por um lado, poderão ter uma maior capacidade para adoptar os instrumentos de contabilidade e gestão, devido à maior homogeneidade da sua cultura e uma maior propensão para a mudança. Por outro lado, estas entidades poderão ter menor capacidade administrativa para suportar estas inovações (Dooren, 2005; Laegreid *et al.*, 2006). De realçar que Smith (2004), Dooren (2005) e Laegreid *et al.* (2006) verificaram uma associação positiva deste factor.

A competitividade política dos municípios é referida em alguns estudos prévios como sendo determinante das decisões públicas, nomeadamente em matéria contabilística (ver por exemplo, Cheng, 1992; Carpenter e Feroz, 2001; Smith, 2004; Johnansson e Siverbo, 2009). Em princípio, quanto maior for a competitividade política (maior número de partidos com poder de decisão), menos a propensão para adoptar práticas de controlo e de medida de desempenho do governo local (Johnansson e Siverbo, 2009). Todavia, a literatura apela para uma melhor clarificação desta associação. Em paralelo com a competitividade política, vários autores têm focado a influência da ideologia política nas mudanças organizacionais (Hood, 1995;

Reck, 2001; Johansson e Siverbo, 2009). Johansson e Siverbo (2009) verificaram uma maior propensão para a adopção das novas práticas de gestão em governos de esquerda. Segundo os autores, as reformas dos partidos de direita privilegiam medidas mais radicais, como a privatização e o *outsourcing*, descurando este processos de mudança, nomeadamente ao nível do controlo e medida de desempenho.

Em síntese, o novo paradigma de investigação, centrado na vertente social e organizacional, constitui o maior desenvolvimento da investigação em contabilidade de gestão (Ryan *et al.*, 2002), introduzindo novas metodologias e perspectivas de investigação ainda em crescimento. A influência da perspectiva institucional e de outros factores políticos e culturais, na mudança do sistema de contabilidade dos municípios Portugueses, será analisada no estudo empírico apresentado posteriormente.

### 3. Mudanças no Sistema de Contabilidade dos Municípios Portugueses

A reforma do sistema de contabilidade dos municípios Portugueses tem permitido a introdução de práticas contabilísticas inovadoras, as quais decorrem de um processo de reforma global do sistema de contabilidade pública, iniciado em Portugal na década de 90 com a Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE) e consequente publicação da Lei de Bases da Contabilidade Pública (Lei n.º 8/90). À publicação desta Lei de Bases seguiu-se a publicação de um conjunto de outros diplomas que sustentam as reformas actuais. Relativamente às autarquias locais, a reforma do sistema contabilístico tem como marco principal a aprovação do POCAL, publicado no dia 22 de Fevereiro de 1999, através do Decreto-Lei n.º 54-A/99.

Este novo modelo contabilístico vem permitir “a integração consistente da contabilidade orçamental, patrimonial e de custos numa contabilidade pública moderna, que constitua um instrumento fundamental de apoio à gestão das autarquias locais” (preâmbulo do Decreto-Lei n.º 54-A/99). Assim, para além de um subsistema de contabilidade orçamental e financeiro, este diploma obriga os municípios ao desenvolvimento de um sistema de contabilidade custos orientado para as actividades e para os *outputs* produzidos.

Em termos formais, a aprovação do POCAL constitui um importante contributo ao nível da introdução do controlo e da contabilidade de gestão no governo local Português, na medida em que, por força da lei, os municípios estão obrigados a desenvolver informação de apoio à gestão interna e à tomada de decisões. Apesar dos requisitos introduzidos pelo POCAL, nomeadamente o uso de mapas de custos, de um classificador funcional e

de critérios de repartição dos custos indirectos, não foi desenvolvido um modelo para implementar o SCC. Ou seja, por se tratar de informação de apoio à gestão, cabe a cada entidade desenvolver o modelo que melhor se adapta à sua realidade, designadamente os objectivos pretendidos com o sistema, os indicadores de gestão a utilizar, as fontes dos dados a recolher, o envolvimento político, a articulação entre as actividades e os *outputs* obtidos, os centros de custos a criar, entre outros aspectos.

Por outro lado, ao contrário da informação orçamental e financeira, a informação da contabilidade de custos não integra o conjunto de documentos com vista à prestação de contas ao Tribunal de Contas, tendo essencialmente uma utilidade interna. Neste sentido, não existe nenhum mecanismo de fiscalização relativo à execução da contabilidade de custos, nem qualquer sanção associada ao seu incumprimento, o que pode levar a uma menor preocupação dos municípios com este sub-sistema contabilístico, por força da influência do isomorfismo coercivo da Teoria Institucional (Di Magio e Powell, 1991). Apesar da utilidade interna da informação sobre os custos, a literatura tem defendido o alargamento do relato financeiro (GASB, 2003; Smith, 2004; Cunningham e Harris, 2005; Lee, 2008) no sentido de promover a *accountability* externa. Ou seja, a inclusão no relatório financeiro, de indicadores de gestão e de informação de custos por *outputs* e de custos de eficácia tem sido uma prática fortemente encorajada, embora ainda muito incipiente nos municípios Portugueses (Carvalho *et al.*, 2009). É neste sentido que o Tribunal de Contas e a Inspeção Geral de Finanças, nas suas auditorias, têm emitido recomendações às entidades no sentido destas implementarem este sub-sistema contabilístico, apesar de não ser obrigatória a prestação de contas neste âmbito.

Estas circunstâncias conduzem os municípios Portugueses a enfatizarem o desenvolvimento da contabilidade orçamental e patrimonial, fortemente controlada pelo Tribunal de Contas, desvalorizando a aplicação e o desenvolvimento da contabilidade de custos (Carvalho *et al.*, 2006; Fernandes *et al.*, 2006; Jorge *et al.* 2007; Camões *et al.*, 2008; Carvalho, 2009; Carvalho *et al.*, 2009).

O processo de mudança do sistema contabilístico dos municípios Portugueses foi reforçado pela publicação da já referida “nova” Lei das Finanças Locais (Lei n.º 2/2007 de 15 de Janeiro - NLFL) e pela Lei n.º 53-E/2006, de 29 de Dezembro que estabelece o Regime Geral das Taxas das Autarquias Locais (RGTAL). Entre outras inovações, estes diplomas visam introduzir uma maior transparência na actividade pública local desenvolvida e promo-

ver o *value for money* ao obrigarem os municípios a fundamentar, do ponto de vista económico e financeiro, as taxas praticadas pelos bens e serviços prestados (n.º 2 do art. 8.º da Lei n.º 53-E/2006, de 29 de Dezembro). A justificação económico-financeira das taxas praticadas pelos municípios, designadamente através da determinação dos custos directos e indirectos, dos encargos financeiros, amortizações e futuros investimentos realizados ou a realizar pela autarquia local, torna fundamental o desenvolvimento de um SCC por actividades e *outputs*. A introdução deste sistema contabilístico prende-se com a necessidade de determinar o custo da actividade local com base no qual se definem as taxas a praticar aos cidadãos. O apuramento dos custos reais da actividade pública local revela-se um trabalho complexo e minucioso, implicando a participação activa de todos os serviços da entidade na recolha e tratamento da informação.

Assim, espera-se que o novo enquadramento legal, em paralelo com os requisitos já introduzidos pelo POCAL em 1999, promova a implementação deste novo sistema de informação contabilística.

## 4. Análise Empírica

### 4.1 Desenho de investigação

O quadro legislativo actualmente em vigor nos municípios Portugueses apela ao desenvolvimento de um adequado SCC que atenda às novas necessidades de informação contabilística e de gestão. Contudo, tal como foi já referido, o facto de se tratar de informação com maior utilidade para a gestão interna, não está definida uma estrutura uniforme para o seu desenvolvimento bem como não existe qualquer mecanismo de fiscalização da sua execução, o que levará à existência de divergências no processo de adopção e de desenvolvimento do SCC. O contexto e o ambiente institucional poderão ser determinantes na explicação das divergências encontradas. É neste quadro que são formuladas as seguintes questões de investigação: Que divergências existem entre os adoptantes e os não adoptantes do SCC e com que extensão este sistema se encontra implementado? Que factores determinam o grau de desenvolvimento do SCC nos municípios Portugueses?

Com base na revisão de literatura efectuada e nos estudos empíricos já referidos, pretende-se testar um conjunto de hipóteses que permitam responder às perguntas de investigação formuladas. Assim, pretende-se testar se a dimensão, a independência financeira, o nível de competitividade política e a cor política determinam a adopção do SCC nos municípios Portugueses.



Por outro lado, o grau de desenvolvimento do SCC será testado com base nestes factores sendo ainda adicionada a influência da legislação e o ano de adopção do sistema.

Tendo por base os objectivos definidos para este trabalho e as questões de investigação formuladas, foi desenvolvido um estudo empírico *cross section*, através da aplicação de um inquérito por questionário. A opção pelo método do questionário deve-se à necessidade de desenvolver um estudo quantitativo com base numa amostra representativa. Segundo Fowler (1993), o método do inquérito é o único possível de aplicar quando se pretende inquirir uma população.

Os dados foram recolhidos através de um questionário enviado a todos os municípios Portugueses, durante o segundo semestre de 2008. O questionário foi dirigido ao Director do Departamento Financeiro de cada município, podendo este delegar a resposta ao inquérito no responsável pela área da contabilidade e orçamento e outras áreas afins. Assim, consegue-se garantir que o respondente tem um perfeito conhecimento sobre a adopção ou não do SCC e, em caso afirmativo, sobre a extensão com que este se encontra desenvolvido. Segundo Anderson e Young (1999), os gestores individuais, neste caso o gestor financeiro, constituem uma unidade de análise apropriada para medir o grau de desenvolvimento de práticas de contabilidade de gestão, como o ABC, uma vez que as percepções, crenças e comportamentos em relação à mudança são determinadas por cada um individualmente, dentro da organização.

As questões formuladas basearam-se na literatura revista sobre o controlo e contabilidade de gestão, designadamente no sector público. A primeira questão consiste em saber se o município adoptou ou não o SCC. Assim, a análise das entidades que adoptaram o SCC baseia-se numa variável dicotómica que toma os valores 1 e 0 (1 – sim; 0 – não). As restantes questões são, na sua maioria, baseadas numa escala do tipo *likert* de forma a captar a extensão com que o SCC está desenvolvido, a extensão com que alguns factores determinam o processo de implementação e ainda o grau de importância que é atribuída à informação produzida pelo SCC. Para este efeito usaram-se variáveis ordinais baseadas numa escala de 5 pontos (1- nenhuma; 5 – muito elevada). Os respondentes foram ainda questionados sobre o ano da adopção do SCC com base numa variável nominal que toma os valores 1 (se a implementação ocorreu depois de 2006), 2 (se a implementação ocorreu depois de 1999 e até 2006) e 3 (se a implementação ocorreu antes de 1999). Com esta variável pretende-se analisar o efeito que o quadro

legislativo, nomeadamente a aprovação do POCAL em 1999, e a aprovação do RGTAL e da NLFL em 2006, tem tido no processo de implementação do SCC. De referir ainda que a versão final do questionário foi obtida após a realização de um pré-teste por cinco municípios que, gentilmente, analisaram a compreensibilidade, a adequabilidade e a clareza do instrumento de medida usado.

Paralelamente, foram usados e incluídos na análise outros dados disponíveis publicamente, nomeadamente a cor política dos municípios respondentes (partido de esquerda ou outros), a existência ou não de governos maioritários, a percentagem de receitas próprias e o número total de trabalhadores a tempo inteiro, entre outros dados.

Dos 308 questionários enviados foram devolvidos 130, sendo que cinco inquéritos não foram incluídos na análise por estarem incompletos ou indevidamente preenchidos. Obteve-se uma taxa de resposta de 41% o que constitui uma amostra razoável que nos permite generalizar os resultados obtidos.

#### 4.2 Caracterização da amostra

De acordo com os resultados obtidos verifica-se que, em média, os municípios que compõem a amostra têm 41.313 habitantes, um volume orçamental de 29 milhões de euros e 448 trabalhadores que exercem funções a tempo inteiro. A dimensão dos municípios, medida pelo número de trabalhadores a tempo inteiro e pela população, a percentagem de receitas próprias, a cor política e a existência ou não de maioria partidária no governo em funções, representam os factores utilizados para caracterizar a amostra.

Conforme evidencia o Quadro 1, verifica-se alguma dispersão em torno da amostra relativamente ao número de trabalhadores. Destacando os escalões com maior frequência relativa, verifica-se que cerca de 60% dos municípios da amostra têm uma dimensão média uma vez que têm um total de trabalhadores que varia entre os 100 e os 300. Apesar desta concentração num nível médio, verifica-se que cerca de 23% dos respondentes têm mais de 500 trabalhadores, constituindo entidades de grande dimensão. Quanto à população, verifica-se que na maioria dos municípios (cerca de 75%) o número de habitantes é inferior a 50.000. Para contrariar esta concentração, existem na amostra 12 municípios com uma população superior a 100.000 habitantes, logo municípios de grande dimensão (10% da amostra).

Quadro 1: Caracterização da dimensão da amostra

Número de trabalhadores	Frequência	%	População	Frequência	%
1- <100	7	6	1- < 20.000	71	57
2- ≥100 e ≤300	75	60	2- ≥20.000 e ≤ 50.000	23	18
3- ≥300 e ≤ 500	14	11	3- ≥ 50.000 e ≤ 100.000	19	15
4- ≥ 500	29	23	4- > 100.000	12	10
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100</b>

A percentagem de receitas próprias (permite medir o nível de independência financeira) das entidades que compõem a amostra, com base nos dados de 2007, é, em média, de 40% o que revela uma grande dependência dos municípios Portugueses das transferências do governo central (constituem mais de 50% das fontes de receita). Mais especificamente, verifica-se que cerca de 24% dos respondentes têm uma percentagem de receitas próprias inferior a 20%, significando que mais de 80% das suas receitas derivam de fontes externas. Por outro lado, apenas cerca de 44% dos municípios revelam uma percentagem de receitas próprias superior a 40%. A este factor, que demonstra uma reduzida independência financeira, acresce ainda o facto de, em média, as dívidas de longo prazo atingirem os 16 milhões de euros, essencialmente devido ao forte peso das receitas creditícias nas receitas totais. Do ponto de vista político, verifica-se ainda que cerca de 48% dos respondentes governam com uma maioria partidária o que representa uma menor competitividade política na medida em que dispõem de uma maioria absoluta para governar e gerir a autarquia. Esta competitividade pode interferir nas decisões políticas, como por exemplo a decisão de adoptar o SCC. Por outro lado, cerca de 48% dos respondentes seguem um modelo de governação de esquerda.

### 4.3 Estatísticas descritivas

A percentagem de municípios que já decidiram adoptar o SCC, a extensão com que este sistema se encontra desenvolvido, a importância que é atribuída à informação produzida e a percepção dos respondentes acerca da influência legal no desenvolvimento deste sistema são apresentados no Quadro 2. Como evidencia este Quadro, cerca de 48% dos respondentes (60 municípios) referiram que as entidades já adoptaram o SCC. Por ou-

tro lado, para os municípios que já iniciaram o processo de implementação verificou-se que este se encontra desenvolvido a um nível moderado (3,02) o que confirma as expectativas formuladas relativamente ao atraso da contabilidade de custos comparativamente à evolução da contabilidade financeira e da contabilidade orçamental nos últimos anos (Carvalho *et al.*, 2009). Contudo, cerca de 50% dos municípios referiram que o SCC se encontra implementado a um nível elevado ou muito elevado.<sup>iv</sup> Por outro lado, e apesar do grau moderado de desenvolvimento, importa referir a elevada importância atribuída à informação produzida pelo SCC no apoio ao processo de tomada de decisão (4,25). Os respondentes consideram que, no mínimo, a informação produzida pelo SCC tem um papel moderado no processo de tomada de decisão, mas a grande maioria dos respondentes (cerca de 91%) atribui uma importância elevada ou muito elevada à informação sobre os custos por actividades e *outputs* em contexto de decisão. Assim, afigura-se positiva a evolução deste sistema contabilístico no curto prazo, dada a consciencialização da sua importância e utilidade pela maioria dos respondentes.

[Ver Quadro 2]

A percepção dos respondentes, relativamente à influência e à pressão exercida pelo enquadramento legal em vigor, designadamente os requisitos do POCAL, da NLFL e do RGTAL, no desenvolvimento do SCC é também objecto de análise neste estudo. Como se verifica pelo Quadro 2, de uma forma geral os diplomas referidos são percebidos como importantes impulsores do processo de implementação do SCC, essencialmente o POCAL e o RGTAL com uma média de 3,6. Mais especificamente, verificou-se que os respondentes consideram que as recomendações do POCAL, do RGTAL e da NLFL, influenciam, de forma elevada ou muito elevada, a implementação do SCC, com uma percentagem de 48%, 62% e 67%, respectivamente. Os resultados sobre o ano em que os municípios decidiram adoptar o SCC reforçam o papel do quadro legislativo em vigor uma vez que se verificou que nenhum município adoptou o sistema antes de 1999 (data da aprovação do POCAL). Por outro lado, a grande maioria dos municípios (75%) referem que a adopção ocorreu após o ano de 2006 o que confirma a expectativa relativamente à influência da NLFL e do RGTAL no desenvolvimento do SCC, designadamente a necessidade de aumentar a transparência e a obrigatoriedade de justificar, do ponto de vista económico e financeiro, as taxas praticadas pelos bens e serviços prestados à comunidade.

Quadro 2: Estatísticas descritivas

	N	Média	Desv. Padrão	Min.	Máx.	
<b>1. ADOPÇÃO</b> A sua organização já adoptou o Sistema de Contabilidade de Custos? (1 - sim; 0 - não)	125	0,48	0,50	0	1	
<b>2. GRAU DE DESENVOLVIMENTO<sup>1)</sup></b> Com que extensão o Sistema de Contabilidade de Custos se encontra implementado na sua entidade? <sup>2)</sup> (1- nenhuma; 5 - muito elevada)	52	3,02	0,94	1	5	
<b>3. INFLUÊNCIA DA LEGISLAÇÃO</b>	POCAL (1- nenhuma; 5 - muito elevada)	52	3,6	1,3	1	5
	NLFL (1- nenhuma; 5 - muito elevada)	52	3,4	1,2	1	5
	RGTA (1- nenhuma; 5 - muito elevada)	52	3,6	1	1	5
<b>4. ANO DA ADOPÇÃO</b> 1 – depois de 2006; 2 - depois de 1999 e antes de 2006; 3 - antes de 1999	52	1,26	0,44	1	2	
<b>5. IMPORTÂNCIA</b> Com que extensão considera que a informação produzida pelo SCC contribui para a melhoria da tomada de decisão? (1- nenhuma; 5 - muito elevada)	52	4,25	0,62	3	5	

1) Note-se que as questões 2, 3, 4 e 5 eram aplicáveis apenas aos adoptantes do SCC, por isso a dimensão da amostra é apenas de 52 municípios nestas questões (entre os adoptantes, 8 municípios não responderam a estas questões).

2) Nesta questão chama-se a atenção para o facto de os respondentes terem de considerar se o sistema implementado providencia informação sobre o custo total por actividades e *outputs* e se são desenvolvidos indicadores de eficiência e eficácia.

## 4.4 Resultados e discussão da análise bivariada

### 4.4.1 Divergências na ADOPÇÃO do SCC

Com base na análise bivariada pretende-se responder às questões de investigação apresentadas anteriormente. Neste ponto analisam-se as divergências

existentes entre os adoptantes e os não adoptantes do SCC através de um conjunto de relações que permitam determinar as divergências entre duas amostras. Com base no teste de *U de Mann-Whitney*<sup>v</sup> (usado para as variáveis contínuas como a dimensão e a independência financeira) e no teste do Qui Quadrado (usado para as variáveis dicotómicas como a competitividade e a cor política) testou-se a hipótese nula sobre a independência entre as duas amostras. Os factores analisados são a dimensão da entidade, o desempenho financeiro, o nível de competitividade política bem como a cor política do governo resultante das eleições autárquicas de 2005. O Quadro 3 identifica os indicadores utilizados para medir cada uma destas variáveis.

**Quadro 3: Identificação das variáveis independentes**

Variável	Indicadores
Dimensão	Nº trabalhadores a tempo inteiro (dados de 2007) População (dados de 2005)
Desempenho financeiro	% receitas próprias (relatório anual de 2007)
Competitividade política	1 - Se tem menos de 50% dos votos; 0 - se tem mais de 50% dos votos (resultados das eleições autárquicas de 2005)
Cor política	1- Partido de esquerda; 0 - outro partido (resultados das eleições autárquicas de 2005)

A análise empírica efectuada sobre a associação entre a ADOPÇÃO e a DIMENSÃO evidencia uma tendência para que os municípios de maior dimensão (maior número de trabalhadores a tempo inteiro e maior número de habitantes) estejam mais propensos à adopção do SCC. O Quadro 4 mostra que os municípios de maior dimensão estão mais propensos para adoptar o SCC uma vez que é entre os adoptantes que se verifica um maior número de municípios de grande dimensão (mais de 500 trabalhadores e mais de 100.000 habitantes). Para confirmar esta análise aplicou-se o teste de *U de Mann-Whitney* que permite testar a associação entre duas amostras independentes. O sinal negativo verificado significa que a dimensão dos não adoptantes é menor que a dimensão dos adoptantes (Pestana e Gageiro, 2003). Esta associação é estatisticamente significativa para ambos os indicadores ( $p\text{-value} < 0,001$ ) o que demonstra que os municípios de maior dimensão estarão mais propensos à adopção do SCC do que os municípios de menor dimensão. Assim, rejeita-se a hipótese nula de que as duas amostras são independentes. Este resultado é consistente com os estudos de Smith (2004), de Dooren (2005) e de Laegreid *et al.* (2006).

**Quadro 4: Teste de associação entre  
a ADOPÇÃO do SCC e a DIMENSÃO do município**

Adopção	Número de trabalhadores				População			
	1	2	3	4	1	2	3	4
0 - não adoptantes	6	44	6	9	43	13	7	2
1 – adoptantes	1	31	8	20	28	10	12	10
TOTAL	7	75	14	29	71	23	19	12
<i>Mann-Whitney U test</i>	-3,054 (***) <sup>a)</sup>				-2,637 (***)			

a) \*\*\*, \*\*, \* indica o nível de significância para 1%, 5% e 10% (*two tailed*)

A associação entre a ADOPÇÃO e a INDEPENDÊNCIA FINANCEIRA é apresentada no Quadro 5. Os resultados evidenciam que o nível de independência financeira, medido pela percentagem de receitas próprias, é maior para os adoptantes comparativamente aos não adoptantes uma vez que é entre os adoptantes que se encontra um maior número de municípios com mais receitas próprias. Este resultado é, também, estatisticamente significativo ( $p\text{-value} < 0,05$ ), o que permite rejeitar a hipótese nula de independência entre as duas amostras. Assim, verifica-se uma tendência para que os municípios com maior independência financeira (maior percentagem de receitas próprias) adoptem o SCC com maior facilidade do que os municípios com maior dependência de fundos alheios. Desta forma, a capacidade financeira dos municípios pode explicar as divergências na adopção do SCC nos municípios Portugueses.

**Quadro 5: Associação entre a ADOPÇÃO do SCC  
e a INDEPENDÊNCIA FINANCEIRA do município**

Adopção	Percentagem de receitas próprias <sup>a)</sup>			
	1	2	3	4
0	16	35	7	7
1	14	18	16	12
TOTAL	30	53	23	19
<i>Mann-Whitney U test</i>	= -2,308 (**) <sup>b)</sup>			

a) 1- < 20%; 2- ≥ 20% e ≤ 40%; 3- ≥ 40% e ≤ 60%; 4- > 60%

b) \*\*\*, \*\*, \* indica o nível de significância para 1%, 5% e 10% (*two tailed*)

O Quadro 6 apresenta a associação entre a ADOPÇÃO e o nível de COMPETITIVIDADE POLÍTICA (medido pela existência de governos majoritários, ou seja, com mais de 50% dos votos) e a COR POLÍTICA. Relativamente à competitividade política, esta variável dicotômica assume o valor 1 se os municípios governam com uma minoria (menor ou igual a 50% dos votos) e assume o valor 0 caso detenha uma maioria partidária (mais de 50% dos votos). Os resultados obtidos mostram que os municípios que actuam num ambiente político mais competitivo têm uma maior tendência para adoptar o SCC. Como se verifica, dos 65 municípios que não adoptaram o SCC, 42 governa com uma maioria partidária, logo actua num ambiente político menos competitivo. O resultado do teste estatístico revela-se significativo para um nível de significância de 5% ( $p\text{-value} < 0,05$ ), o que permite rejeitar  $H_0$ . Este resultado confirma as conclusões de estudos prévios acerca da influência da competitividade política nas escolhas contabilísticas e de gestão (Cheng, 1992; Carpenter e Feroz, 2001).

**Quadro 6: Associação entre a ADOPÇÃO do SCC e a COMPETITIVIDADE e COR POLÍTICA do município**

Adopção	Competitividade política		Cor política	
	1- ≤ 50% votos	0- > 50% votos	1- partido de esquerda	0- outro partido
0 - não	23	42	33	32
1 - sim	31	29	29	31
TOTAL	54	71	62	63
<i>Pearson Chi<sup>2</sup></i>	3,95 (**) <sup>a</sup>		.001	

a) \*\*\*, \*\*, \* indica o nível de significância para 1%, 5% e 10% (*two tailed*).

Relativamente à cor política dos governos autárquicos não se verificam diferenças significativas entre as duas amostras. A insignificância do teste do Qui Quadrado não permite rejeitar a hipótese nula. Assim, não existe evidência estatística significativa sobre a influência da cor política na decisão de adoptar o SCC.

Em síntese, a dimensão dos municípios, a independência financeira e o nível de competitividade política revelam uma associação positiva e estatisticamente significativa com a decisão de adoptar o SCC. Isto significa que os municípios de maior dimensão, com maior independência financeira e que actuam num ambiente político mais competitivo estão mais propensos a adoptar o SCC.



### 3.4.2 Factores determinantes do grau de desenvolvimento do SCC

Tal como foi analisado acima, a extensão com que o SSC se encontra desenvolvido nos municípios portugueses é medida através de uma variável ordinal com base numa escala de cinco pontos. Neste ponto são analisados os factores determinantes do grau de desenvolvimento do SCC e que explicam a divergência existente a este nível.

Para testar a associação do grau de desenvolvimento do SCC com os factores referidos determinou-se o coeficiente de correlação *Kendall tau b* que, por ser um teste não paramétrico, revela-se um teste estatístico adequado para medir a associação entre variáveis ordinais, onde a distribuição normal não se verifica (Gibbons e Chakraborti, 2003).

O Quadro 7 mostra os resultados do coeficiente de correlação entre o grau de desenvolvimento e um conjunto de seis factores: dimensão, independência financeira, competitividade política, cor política, influência legal e o ano da adopção. Os quatro primeiros factores são medidos de acordo com os indicadores já utilizados no ponto anterior. Relativamente à influência legal, esta variável tem por base a percepção dos inquiridos acerca da influência do POCAL, da NLFL e do RGTAL na adopção e no grau de desenvolvimento do SCC, de acordo com uma escala de cinco pontos (conforme o Quadro 2). O ano da adopção é também considerado nesta análise e assume três categorias conforme já analisado no Quadro 2 (1 – depois de 2006; 2 – depois de 1999 e antes de 2006; 3 – antes de 1999).

**Quadro 7: Coeficientes de correlação entre o grau de desenvolvimento do SCC e os factores explicativos**

Factores explicativos <sup>1</sup>	(a)		(b)	(c)	(d)	(e)			(f)
	Trab.	Pop.				POCAL	NLFL	RGTAL	
<i>Kendall tau b test</i>	0,30 (***) <sup>2</sup>	0,22 (**)	0,42 (***)	0,21 (*)	0,18 ----	0,45 (***)	0,8 ----	0,2 ----	-0,18 ----

(1) a) Dimensão; b) Independência financeira; c) Competitividade política) Cor política; e) Influência legal; f) Ano de adopção.

(2) \*\*\*, \*\*, \* indica o nível de significância para 1%, 5% e 10% (*two tailed*).

Conforme evidencia o Quadro 7, todos os factores analisados mostram uma correlação positiva com o grau de desenvolvimento do SCC, à excepção do ano de adopção que revela uma associação negativa. A DIMENSÃO e a INDEPENDÊNCIA FINANCEIRA revelam ser indicadores robustos na medida em que mantêm uma associação positiva e estatística-

mente significativa com o grau de desenvolvimento, à semelhança do que acontece com a adopção do SCC. Existe evidência estatística para concluir que, entre os adoptantes, o processo de desenvolvimento do SCC se encontra mais avançado nos municípios de maior dimensão (quer em termos do número de trabalhadores quer em termos da população) e com maior independência financeira, comparativamente aos municípios de menor dimensão e com menor independência financeira. Os resultados verificados para a dimensão são consistentes com as conclusões de Smith (2004), Dooren (2005) e Laegreid *et al.* (2006), confirmando a maior capacidade e disponibilidade das grandes entidades para introduzir mudanças nas práticas contabilísticas e de gestão. Quanto ao nível de independência financeira, a relação positiva verificada quer na adopção quer no grau de desenvolvimento é contraditória com os argumentos de van Helden (2000), mas estão de acordo com as conclusões de Reck (2001) e de Smith (2004) sobre a maior dificuldade na adopção de novas práticas de gestão em contextos de dificuldades financeiras e escassez de recursos. A relação custo-benefício associada a estas iniciativas pode afectar, negativamente, a decisão de adoptar e implementar o SCC.

Relativamente ao nível de COMPETITIVIDADE POLÍTICA, este factor evidencia uma associação positiva, quer na adopção quer no grau de desenvolvimento. Existe evidência empírica acerca da maior motivação para adoptar e implementar o SCC quando os municípios e os seus governantes enfrentam ambientes mais competitivos (uma maior divisão partidária). Contudo, alguma precaução deve haver na interpretação destes resultados ao nível do grau de desenvolvimento onde esta associação tem uma significância apenas moderada ( $p\text{-value} < 0,1$ ). À semelhança do que se verificou para a adopção, a cor política não se revela um factor significativo na explicação do grau de desenvolvimento do SCC. Johansson e Siverbo (2009) verificaram uma maior tendência relativamente aos governos de esquerda para introduzirem mudanças ao nível das práticas contabilísticas. Contudo, o estudo apresentado não permite confirmar esta conclusão.

A influência do quadro legislativo em vigor foi utilizada apenas na análise do grau de desenvolvimento do SCC. Os resultados obtidos confirmam as expectativas acerca da influência positiva dos diplomas referidos, designadamente o POCAL, a NLFL e o RGTAL, no processo de desenvolvimento. O POCAL, no âmbito do quadro legislativo analisado, é o único diploma que revela uma associação estatisticamente significativa no grau de desenvolvimento do SCC ( $p\text{-value} < 0,01$ ). Curiosamente, a pressão percebida pela NLFL e pelo RGTAL não influenciam, de forma significativa o grau de

desenvolvimento do SCC o que contraria as expectativas iniciais. Contudo, como foi já referido, o facto da maioria dos municípios ter adoptado o SCC após 2006, período marcado pela introdução destes dois diplomas, significa, de alguma forma, o importante peso que têm no processo de implementação. Assim, foi encontrada evidência empírica relativamente à influência do quadro legislativo e, conseqüentemente, do isomorfismo coercivo, na mudança organizacional e do sistema de controlo e de contabilidade de gestão dos municípios Portugueses. A evidência sobre a influência do ambiente institucional está de acordo com as conclusões de vários autores acerca da importância da Teoria Institucional na explicação das mudanças do sistema de contabilidade de gestão, nomeadamente Brignall e Modell (2000), Lapsley e Pallot (2000), Collier (2001), Modell (2001 e 2005) e Bogt (2008).

Estes resultados são consistentes com vários estudos prévios que evidenciam um elevado impacto dos requisitos legais e recomendações do governo no processo de implementação das inovações contabilísticas e de gestão, nomeadamente o *Outcomes and Outputs Framework Guidance Document* (2000) da Austrália (Lee, 2008), o *Government and Performance Results Act* (1993) aplicável às agências federais dos EUA (Julnes and Holzer, 2001; Cavaluzzo and Ittner, 2004) e a *Financial Management Initiative* (1982) no UK (Humphrey *et al.*, 1993).

Por fim, a maturidade relativa ao processo de implementação do sistema (medida pelo ano de adopção) evidencia uma correlação negativa com o grau de desenvolvimento do mesmo. Contrariamente às expectativas, os municípios que adoptaram o SCC há mais tempo, logo com maior maturidade no desenvolvimento do sistema, demonstram um menor estado de evolução do mesmo, comparativamente aos municípios que adoptaram o SCC apenas recentemente. Este resultado é contraditório com o de vários estudos empíricos que referem a importância de se conhecerem bem as novas práticas e iniciativas para o sucesso da implementação dos sistemas de controlo e de contabilidade de gestão (Foster e Swenson, 1997; Anderson e Young, 1999; Wang e Berman, 2001). Todavia, esta correlação não se revela estatisticamente significativa.

## 5. Conclusões

Este estudo procura contribuir para a compreensão da mudança da contabilidade de gestão no sector público, evidenciando o papel da contabilidade de custos orientada para as actividades e para os *outputs* no governo local Português. Apesar de vários estudos empíricos terem sido desenvolvidos, nos últimos anos, acerca da mudança do sistema de contabilidade pública

em prol de um novo paradigma de gestão pública, muitas questões estão ainda por responder existindo um forte apelo para a continuação deste tipo de investigação.

No caso Português, a reforma da contabilidade pública, levada a cabo durante a década de 90 do século passado, começou a introduzir mudanças no sistema de informação contabilística de forma a aumentar o rigor e a transparência das contas públicas e a promover a *accountability*. Todavia, esta reforma está ainda a gerar os seus frutos, sendo precoce avaliar o seu impacto, designadamente no governo local. A difusão e a implementação das novas práticas da contabilidade de gestão, nomeadamente o sistema de contabilidade de custos orientado para as actividades e *outputs*, suscitaram o interesse do mundo académico, nas últimas décadas. A investigação já realizada evidencia um forte impacto da NPM na mudança organizacional e na implementação de novos sistemas de informação e de controlo de gestão.

A análise empírica apresentada neste trabalho evidencia divergências entre os municípios adoptantes e não adoptantes do SCC bem como no seu grau de desenvolvimento. Os municípios de maior dimensão estão, por um lado, mais propensos a adoptar o SCC e, por outro, encontram-se numa fase mais avançada no processo de implementação. A mesma situação se verifica relativamente aos municípios com maior independência financeira. Aparentemente, níveis de competitividade política mais elevados também poderão favorecer a adopção do sistema. Quanto aos factores determinantes do grau de desenvolvimento, destacam-se a dimensão dos municípios, a independência financeira bem como a influência das recomendações do POCAL, todos com uma relação positiva e estatisticamente significativa no processo de implementação. A forte influência do POCAL em todo o processo de implementação confirma o papel do quadro legislativo actual no processo de mudança.

Em síntese, o estudo empírico apresentado evidencia alguns factores que explicam e ajudam a interpretar as divergências na adopção e no desenvolvimento do SCC entre os municípios Portugueses. A adopção é essencialmente determinada pela dimensão e pelo nível de independência financeira. Por outro lado, o grau de desenvolvimento é fortemente explicado pela influência percebida relativamente às recomendações do POCAL, o que marca a importância deste diploma para o desenvolvimento do SCC. A dimensão das entidades e o nível de independência financeira também se revelam factores com um forte poder explicativo do grau de desenvolvimento. Assim, conclui-se que o aumento dos níveis de eficiência e de eficá-

cia, baseado nos pressupostos da NPM, não constituem as únicas razões do processo de mudança. O ambiente institucional, cultural e político devem ser incluídos na análise para uma visão mais completa sobre o processo de mudança contabilística.

Algumas limitações devem ser apontadas na realização deste estudo. Primeiro, o recurso ao método do inquérito por questionário não permite filtrar situações em que o inquirido responde ao acaso ou situações de má interpretação da questão, podendo conduzir a resultados inadequados. Por outro lado, a falta de *background* de alguns inquiridos, sobre o conteúdo do questionário, pode conduzir ao enviesamento dos resultados, merecendo uma atenção especial na sua interpretação. A utilização de métodos qualitativos, como a realização de entrevistas ou estudo de casos, poderá colmatar estas lacunas. Por outro lado, o uso do método do questionário permite generalizar os resultados obtidos para a amostra estudada, o que não é possível quando se utilizam dados qualitativos.

## Referências

Anderson, W. e Young, M. (1999) The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity based costing systems. *Accounting, Organizations and Society* 24, pp. 525-59.

Araújo, F. (2002) NPM and the change in Portuguese central government. *International Public Management Journal* 5 (3), pp. 223-236.

Atkinson, A. A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cole, J. M., Groot, T., Malmi, T., Roberts, H., Uliana, E. e Wu, A. (1997) New directions in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research* 9, pp. 79-108.

Barberis, P. (1998) The new public management and a new accountability. *Public Administration* 76(3), pp. 451-70.

Behn, R. (1995) The Big Questions of Public Management. *Public Administration Review* 55 (4), pp. 313-24.

Bogt, H. (2004) Politicians in Search of Performance Information? Survey Research on Dutch Aldermen's Use of Performance Information. *Financial Accountability & Management* 20 (3), pp. 221-52.

Bogt, H. (2008) Management Accounting Change and new public management in local government: a reassessment of ambitions and results - an institutionalist approach to accounting change in the Dutch public sector. *Financial Accountability & Management* 24 (3), pp. 209-241.

Brignall, S. e Modell, S. (2000) An institutional perspective on performance me-

asurement and management in the ‘new public sector. *Management Accounting Research* 11, pp. 281–306.

Broadbent, J. (1999) The State of Public Sector Accounting Research – The APIRA Conference and some Personal Reflections. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 12 (1), pp. 52-7.

Broadbent, J. e Guthrie, J. (1992) Changes in the public sector: a review of “alternative” accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 5 (2), pp. 3-31.

Burns, J. e Scapens, R. (2000) Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research* 11 (1), pp. 3-25.

Burns, J. e Vaivio, J. (2001) Management accounting change. *Management Accounting Research* 12, pp. 389-402.

Camões, P., Jorge, S., Carvalho, J. e Fernandes, M. J. (2008) Does Accounting Compliance Improve Financial Performance? An Econometric analysis of Portuguese Local Government. *European Group of Public Administration (EGPA) Conference*, Rotterdam, Netherlands, 3-6 Setembro.

Carpenter, V. e Feroz, E. H. (2001) Institutional Theory and accounting rule choice: an analysis of four US states governments’ decisions to adopt generally accepted accounting principles. *Accounting, Organizations and Society*, 26, pp. 565-96.

Carvalho, J. (2009) Os Municípios Portugueses: análise financeira e cumprimento da Lei das Finanças Locais. *Revista de Direito Regional e Local* 6 Abril/Junho, pp. 17-26.

Carvalho, J., Fernandes, M. J., Camões, P. e Jorge, S. (eds) (2009) *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses – 2007*. Lisboa: Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas (CTOC).

Carvalho, J., Jorge, S. e Fernandes, M. J. (2006) New Local Government Accounting in Portugal. *Public Money and Management* 26 (4) September, pp.211-16.

Cavalluzzo, K. e Ittner, C. (2004) Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organization and Society* 29 (3/4), pp. 243-67.

Cheng, R. (1992) An Empirical Analysis of Theories on Factors Influencing State Government Accounting Disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy* 11 (1), pp. 1-42.

Collier, P. (2001) The power of accounting: a field study of local financial management in a police force. *Management Accounting Research* 12, pp. 465-86.

Corte-Real, I. (2008) Public Management reform in Portugal: success and failures. *International Journal of Public Sector Management* 21 (2), pp. 205-229.

Cunningham, G. e J. Harris (2005) Toward a Theory of Performance Reporting to Achieve Public Sector Accountability: a Field Study. *Public Budgeting & Finance* 25 (2), pp. 15-42.

DiMaggio, P. e Powell, W. (1991) (eds) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. In Powell, W. e DiMaggio, P. (eds) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 63-107. Chicago: The University of Chicago Press.

Dooren, W. (2005) What Makes Organisations Measure? Hypotheses on the Causes and Conditions for Performance Measurement. *Financial Accountability & Management* 21(3), pp. 363 – 383.

Dunleavy, P. e Hood, C. (1994) From old Public Administrative to new public management. *Public Money & Management* 14 (3), pp. 9-16.

Fernandes, M. J. (2004) *La Nueva Gestión Pública y los Indicadores de Gestión en los Ayuntamientos Portugueses: Estructura Teórica y Análisis Empírico*. Dissertação elaborada para obter o grau de doutoramento. Santiago de Compostela, Espanha.

Fernandes, M. J., Carvalho, J., Jorge, S. e Camões, P. (2006) The Relevance of the Accounting System to Municipal Decision-Making in Portugal: an Empirical Analysis of the Internal Use of Information. *4th International Conference on Accounting, Auditing and Management in Public Sector Reforms*, EIASM, Siena, Itália, Setembro.

Foster, G. e Swenson, D. (1997) Measuring the success of Activity-based Cost Management and its determinants. *Journal of Management Accounting Research* 9, pp. 109-41.

Fowler, F. J. (eds) (1993) *Survey Research Methods*. London: Sage Publications, 2nd ed.

GASB (2003) “Reporting Performance Information: Suggested Criteria for Effective Communication”. Government Accounting Standards Board: Norwalk.

Gibbons, J. e Chakraborti, S. (eds) (2003) *Nonparametric Statistical Inference*. New York: Marcel Dekker, Inc 4th ed.

Guthrie, J., Olson, O. e Humphrey, C. (1999) Debating Developments in new public financial management: the limits of global theorising and some new ways forward. *Financial Accountability & Management* 15 (3/4), pp. 209-28.

Hood, C. (1991) A Public Management for all seasons? *Public Administration* 69 (1), pp.3-19.

Hood, C. (1995) The ‘new public management’ in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society* 20, pp. 93–109.

Humphrey, C., Miller, P. e Scapens, R. (1993) Accountability and accountable management in the UK public sector. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 6 (3), pp 7–29.

Jackson, A. e Lapsley, I. (2003) The diffusion of accounting practices in the new “managerial” public sector. *Journal of Public Sector Management* 16 (5), pp. 359-72.

Johansson, T. e Siverbo, S. (2009) Explaining the utilization of Relative Performance Evaluation in local government: a multi-theoretical study using data from Sweden. *Financial Accountability & Management*.25 (2), pp. 197-224.

Johnson, T. e Kaplan, R. (eds) (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.

Jones, R. e Pendlebury, M. (eds) (1992). *Public Sector Accounting*. Londres: Pitman Publishing 3th ed.

Jorge, S., Carvalho, J. e Fernandes, M. J. (2007) Governmental Accounting in Portugal: why accrual basis is a problem. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management* 19 (4) Winter, pp.411-46.

Julnes, P. e Holzer, M. (2001) Promoting the utilization of performance measures in public organizations: an empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public Administration Review* 61 (6), pp. 693-708.

Kaplan, R. (2001) Strategic performance measurement and management in non-profit organizations. *Non-profit Management and Leadership* 11 (3), pp. 353-70.

Kaplan, R. e Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* Jan– Feb, pp. 71-9.

Kloot, L. e Martin, J. (2000) Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research* 11, pp. 231–51.

Læg Reid, P., Roness, P. e Rubecksen, K. (2006) Performance Management in Practice: the Norwegian Way. *Financial Accountability and Management* 22 (3), pp. 251-70.

Lapsley, I. (1999) Accounting and The New Public Management: Instruments of substantive efficiency or a rationalising modernity? *Financial Accountability & Management* 15 (3/4), pp. 201- 07.

Lapsley, I. e Pallot, J. (2000) Accounting, management and organizational change:



A comparative study of local government. *Management Accounting Research* 11, pp. 213–29.

Lapsley, I. e Wright, E. (2004) The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda. *Management Accounting Research* 15, pp. 355–74.

Lee, J. (2008) Preparing Performance Information in the Public Sector: an Australian Perspective. *Financial Accountability & Management Journal* 24 (2), pp. 117–49.

Lüder, K. (2002) Research in Comparative Governmental Accounting over the Last Decade: Achievements and Problems. In Montesinos, V. e Vela, J. (ed). *Innovations in Governmental Accounting*, pp. 1–22. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Modell, S. (2001) Performance measurement and institutional processes: a study of managerial responses to public sector reform. *Management Accounting Research* 12, pp. 437–64.

Modell, S. (2003) Goals versus Institutions: The Development of Performance Measurement in the Swedish University Sector. *Management Accounting Research* 14 (4), pp. 333–359.

Modell, S. (2005) Performance Management in the Public Sector: Past experiences, current practices and future challenges. *Australian Accounting Review* 15 (3), pp. 56–66.

OCDE. (2004). “Public Sector Modernisation: governing for performance” Policy Brief, in Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.

OCDE. (2005). “Public Sector Modernisation: the way forward” Policy Brief, in Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.

Osborne, D. e Gaebler, T. (eds) (1993) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Plume Book.

Pestana, H. e Gageiro, N. (eds) (2003) *Análise de Dados para as Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo 3th ed.

Petterson, I. (2001) Implementing management accounting reforms in the public sector: the difficult journey from intentions to effects. *European Accounting Review* 10 (3), pp. 561–81.

Pollitt C. e Bouckaert, G. (2004) (eds) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.

Reck, J. (2001) The Usefulness of Financial and Nonfinancial Performance Information in Resource Allocation Decisions. *Journal of Accounting and Public Policy* 20 (1), pp. 45–71.

Reginato, E. (2008) Local Government Accountability in European Continental and Anglo-Saxon Counties: an international comparison. In Susana Jorge (ed). Implementing Reforms in Public Sector Accounting, pp. 19-52. Coimbra: Coimbra University Press.

Ryan, B. Scapens, R. e Theobald, M. (2002) (eds) Research Method and Methodology in Finance and Accounting. Londres: Editora Thomson, 2th ed.

Scapens, SCAPENS, R. W. Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5, p. 301-321, 1994.

Smith, K. (2004) Voluntary Reporting Performance Measures to the Public a Test of Accounting Reports of US cities. *International Public Management Journal* 7 (1), pp. 19-48.

van Helden, J. (2000) Is Financial Stress an Incentive for the Adoption of Business-Like Planning and Control in Local Government? A comparative study of eight Dutch municipalities. *Financial Accountability & Management* 16 (1), pp. 83-100.

van Helden, J. (2005) Researching Public Sector Transformation: The Role of Management Accounting. *Financial Accountability & Management* 21 (1), pp. 99-133.

van Helden, J. e Tillema, S. (2005) In search of a benchmarking theory for the public sector. *Financial Accountability & Management* 21 (3), pp 337-61.

Wang, X. e Berman, E. (2001) Hypotheses about performance measurement in counties: Findings from a survey. *Journal of Public Administration Research and Theory* 11 (3), pp. 403-27.

Yamamoto, K. (1999) Accounting Systems Reform in Japanese Local Governments. *Financial Accountability & Management* 15 (3/4), pp. 291-307.

## Legislação

Decreto-Lei n.º 155/1992 de 28 de Julho. Regulamentação da Lei de Bases da Contabilidade Pública.

Decreto-Lei n.º 54-A/1999, de 22 de Fevereiro. Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais (POCAL).

Lei n.º 53-E/2006 de 29 de Dezembro. Regime Geral das Taxas das Autarquias Locais (RG TAL).

Lei n.º 8/1990, de 20 de Fevereiro. Lei de Bases da Contabilidade Pública.

Lei n.º 2/2007 de 15 de Janeiro. Lei das Finanças Locais (NLFL)

---

<sup>i</sup> O estudo referido analisou a situação destes dois países.

<sup>ii</sup> *New Institutional Sociology*

<sup>iii</sup> É o exemplo da introdução da RAFE que foi desencadeada pela Lei 8/90 de 20 de Fevereiro e pelo Decreto-Lei n.º 155/1992 de 28 de Julho.

<sup>iv</sup> Significa que mais de 50% dos respondentes disseram que o grau de desenvolvimento do SCC é elevado ou muito elevado (4 ou 5 pontos na escala de *likert*).

<sup>v</sup> Após a aplicação do teste Shapiro-Wilk verificou-se que o número de trabalhadores e a população (dimensão) e a percentagem de receitas próprias (independência financeira) não seguem uma distribuição normal. Desta forma, o teste de U de Mann-Whitney revela-se mais adequado para testar a independência entre as duas amostras (Gibbons e Chakraborti, 2003).

<sup>vi</sup> Embora os indicadores do Quadro 4 estejam apresentados em intervalos, para a aplicação do teste U de Mann-Whitney utilizou-se a variável contínua. O mesmo acontece com a percentagem de receitas próprias no Quadro seguinte.

# El Control del Cumplimiento de la Información Financiera: Un Análisis Delphi de la Reacción Reformista Post-Enron

**Leandro Cañibano Calvo**

Universidad Autónoma de Madrid

Departamento de Contabilidad

Av. Francisco Tomás y Valiente, 5

28049 - Madrid

Phone: + 34 91 4974243

leandro.canibano@uam.es

**Fernanda Pedrosa Alberto**

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

Instituto Politécnico de Coimbra

Quinta Agrícola – Bencanta

3040-316 Coimbra, Portugal

Phone: + 351 239 802000

falberto@iscac.pt

(Recebido a 7 de Outubro de 2008; Aceite a 25 de Novembro de 2009)

## Resumen:

En los últimos años, la combinación de diversas circunstancias del entorno económico, donde cabe destacar la espiral de escándalos empresariales de gran envergadura ocurridos en América y Europa, puso de relieve la necesidad de reforzar más la eficacia de los controles sobre la transparencia informativa (*enforcement*). Los gobiernos y otras entidades reguladoras no tardaron en reaccionar, lo que se tradujo en la publicación de una ola de reformas a fin de atajar los efectos de la crisis de credibilidad en la información financiera y de confianza en los mercados. El objetivo de este trabajo consiste en conocer la perspectiva de un colectivo de expertos sobre la reacción reformista de los mecanismos de control del cumplimiento de la información financiera, consumada por gobiernos y otras entidades reguladoras tras los escándalos empresariales. En este sentido, tras identificar los diversos mecanismos de control y caracterizar someramente el panorama

europeo cuando se dio dicha crisis, se mencionan las iniciativas reformistas, analizándose sus principales aspectos, de Estados Unidos (EEUU) y de la Unión Europea (UE), así como de las producidas en cuatro países de este espacio económico. A fin de obtener la perspectiva de aquellos que elaboran la información financiera (empresas) y de los que la revisan en primera línea (auditores) sobre dicha reacción reformista y principales medidas incluidas en la misma, se condujo un estudio empírico recurriendo al método Delphi, con expertos de empresas y auditores procedentes de dos países europeos (Portugal y España). Los resultados muestran que los expertos consideran el *enforcement* como un importante elemento del sistema contable y por tanto, deberá funcionar de modo adecuado. Sin embargo, según los expertos la reacción reformista del sistema de *enforcement* puso de manifiesto simultáneamente aspectos positivos y negativos. En su opinión, las reformas deberían centrarse más en los mecanismos internos de control, en particular, en las medidas de gobierno corporativo. Respecto de los mecanismos externos de control, subrayan la necesidad de mejorar la auditoría externa y dinamizar los sistemas de control institucional.

**Palabras clave:** Armonización de la información financiera, mecanismos de refuerzo y control del cumplimiento, método Delphi, regulación contable.

### ***Enforcement Of Financial Reporting Regulations: A Delphi Study Of Post-Enron Reforms.***

In recent years the combination of several circumstances in the economic environment, particularly the emergence of important corporate scandals in the United States and Europe, highlighted the necessity to further strengthen the effectiveness of *enforcement* mechanisms. The governments and other regulatory entities reacted immediately reforming the *enforcement* system in order to avoid the crisis effects of credibility in financial reporting and of confidence in the markets. The main objective of this study is to learn the perspective of a group of experts concerning the reforms of the *enforcement* of the financial reporting regulations carried out by governments and other regulatory entities after the corporate collapses. After identifying the various *enforcement* mechanisms and briefly characterizing their situation before the crisis, we mention the reform initiatives and we analyze their main aspects that occurred in the United States and in the European Union, as well as those produced in four European member-states. In order to obtain the perspective of those who prepare financial information (companies) and of those who perform auditing (auditors) regarding the reforms and their main measures, we have conducted an empirical study with Portu-

guese and Spanish experts based on the Delphi method. The results confirm the importance of the *enforcement* in the accounting system; therefore it is essential to put a good *enforcement* scheme in practice. Nevertheless, the expert group's opinion shows that the reforms of the *enforcement* system have positive and also negative aspects. In the experts' opinion, the *enforcement* reforms should be more forceful in internal mechanisms, particularly the corporate governance measures. Also it is concluded that the key for strengthening *enforcement* systems is to improve external mechanisms, specially the external audit and the institutional oversight system.

**Keywords:** Accounting regulation, Delphi method, *enforcement* mechanisms, financial reporting harmonization.

## 1. Introducción

Los mecanismos de refuerzo y control del cumplimiento de las normas de elaboración y divulgación de información financiera, o de '*enforcement*' utilizando su expresión anglófona, constituyen un elemento crucial de cualquier sistema de regulación contable y tienen como propósito garantizar la transparencia de esa información, a la vez que la protección de todas las partes interesadas en la misma ('*stakeholders*'). Un sistema de regulación contable adecuado incluye tanto normas de información financiera de calidad como un riguroso cuadro de mecanismos que garantice su correcta aplicación (Hope, 2003; Leuz *et al.*, 2003), los cuales deberán permitir detectar y corregir eventuales incumplimientos de esas normas.

Estos sistemas de control fueron objeto de una atención redoblada en los foros de ámbito nacional, europeo e internacional durante los últimos años, dando lugar a una profusión de nuevos documentos, reflejando una preocupación por cambiar los instrumentos vigentes hasta la fecha, en aras de su mejora. Las principales causas que potenciaron la atención pública dedicada a las cuestiones de la calidad de las normas contables y de su riguroso control, se posicionan unas a nivel internacional y otras en el ámbito europeo.

Entre las primeras, sobresale la crisis de confianza en los mercados surgida como consecuencia del pinchazo de la burbuja tecnológica y de la espiral de escándalos empresariales, tales como Enron, Worldcom y Parmalat, que hizo temblar a Estados Unidos (EEUU) y Europa, la cual ha desembocado en una crisis en los mercados bursátiles<sup>1</sup>. Las temidas consecuencias económicas derivadas de ese enfriamiento de los mercados y la necesidad del restablecimiento de la confianza de esos usuarios fomentaron una auténtica búsqueda desenfrenada, por parte de los gobiernos, de comisiones o de enti-

dades reguladoras, en el sentido de crear, mejorar o modificar los controles existentes, como resultado de la necesidad urgente de demostrar al público que se están tomando medidas para evitar la manipulación de la información financiera. Con ese propósito, fueron surgiendo numerosos grupos de trabajo, estudios, discusiones y comentarios, culminando en un maremagno de revisiones de la regulación al respecto.

El nuevo contexto informativo en la Unión Europea (UE), caracterizado por la búsqueda de la armonización de la información financiera a través de la aplicación obligatoria (para algunas empresas) de las Normas Internacionales de Contabilidad/Normas Internacionales de Información Financiera (NIC/NIIF), a fin de lograr el desarrollo de un mercado único y eficiente de capitales con condiciones de competir con el estadounidense, destaca entre las causas europeas. No podrá existir una verdadera armonización de la información financiera sin la efectiva aplicación de un cuerpo normativo único y de calidad (las NIC/NIIF) y sus correspondientes interpretaciones (SIC/CINIIF), pero ésta depende también de la existencia de unos mecanismos que impulsen su correcta aplicación. Además, la entidad reguladora de los mercados de valores norteamericana, la *Securities and Exchange Commission* (SEC), afirmaba condicionar la aceptación de la información financiera elaborada según las NIC/NIIF a la existencia de un sistema de control adecuado en los países europeos<sup>2</sup>, lo que se mantuvo hasta finales del 2007<sup>3</sup>. Conviene notar a este respecto que, el nuevo enfoque contable en las NIC/NIIF con su orientación basada en principios más que en reglas precisas, implica captar la sustancia económica de las transacciones, lo que hace que dichos mecanismos adquieran aún más protagonismo.

Pese a la importancia del *'enforcement'* como componente esencial de un sistema contable, los estudios realizados por la *Fédération des Experts Comptables Européens* (FEE) (2001, 2002) pusieron de manifiesto la inexistencia de apropiados sistemas de control en la mayoría de los países miembros de la UE, interesando por ello, conocer los cambios introducidos con la sucesión de reformas que se produjo en los tiempos más recientes. Además, el ritmo intenso de preparación y publicación de dichas reformas parece no haber dado lugar a la consulta de la opinión de aquellos que son afectados directamente por las mismas, como son las empresas y los profesionales de la auditoría, o por lo menos los resultados de esos estudios no son conocidos.

En este contexto se plantea este trabajo, el cual tiene como objetivo recabar la opinión de un colectivo de expertos sobre dicha reacción reformista,

consumada en el viejo y nuevo continentes, de los mecanismos de control del cumplimiento de la información financiera. Esos expertos pertenecen a dos países de la UE (España y Portugal) y son a la vez parte interesada y afectada por ese sistema. Para que las nuevas medidas de control sean efectivas, nos parece indispensable que los agentes que intervienen en el proceso de elaboración y verificación de la información contable – empresas y auditores – se involucren de lleno en el mismo; por ende, su opinión respecto de las reformas conducidas por los reguladores resultan esenciales. En este sentido, nuestro estudio se ha basado en el análisis de las opiniones de un colectivo de expertos formado por profesionales insertos en el mundo empresarial y por auditores. Al igual que en nuestra investigación previa sobre el control institucional de la información financiera (Cañibano y Alberto, 2008), nos hemos circunscrito a expertos de España y Portugal por idénticas razones a las entonces expuestas; la primera se basa en el extraordinario crecimiento experimentado por los mercados de valores en ambos países, superior al de otros europeos, posiblemente porque el punto de partida en ellos era muy inferior al del resto; y la segunda razón se relaciona con el laborioso método de investigación adoptado (el análisis Delphi), en el cual se revela crucial una cierta cercanía con los expertos a fin de garantizar su colaboración.

Como ya entonces pusimos de manifiesto (Cañibano y Alberto, 2008), a pesar de la reconocida importancia del control institucional que académicos y profesionales ponen de manifiesto como elemento esencial de la estructura del reporte financiero, se continúa constatando una notoria escasez de investigación sobre el tema, en particular sobre el control ejercido por los organismos externos, tanto a nivel nacional como internacional. Con nuestro presente trabajo pretendemos reforzar nuestra inicial contribución a la literatura existente, analizando ahora la reacción reformista de los gobiernos y organismos reguladores surgida en ambos lados del Atlántico, a partir de las respuestas de los expertos antedichos y utilizando la metodología propia del análisis Delphi, que permite estructurar con mayor precisión las opiniones del conjunto de 43 expertos participantes en el proceso y contemplar la eventual convergencia de sus opiniones a lo largo de las sucesivas iteraciones realizadas. Consideramos que los resultados alcanzados tienen interés para un amplio colectivo, al ofrecer respuestas fundamentadas sobre los efectos logrados por la reacción reformista para reforzar los sistemas de control y sobre los instrumentos de control más adecuados para recuperar la confianza de los inversores, permitiendo asimismo una valoración de las nuevas regulaciones sobre el control del cumplimiento.



Tras esta introducción, el trabajo se estructura en tres apartados principales. En el apartado 2 se identifican los diversos controles posicionados interna o externamente a las entidades, y se sistematizan las reformas legislativas o en forma de recomendación, ya aprobadas o aún en discusión, en Estados Unidos, UE y cuatro países de este espacio económico (España, Francia, Portugal y Reino Unido); asimismo, se subrayan las principales medidas de reforma identificadas en esa reacción reformista. El apartado 3 expone el estudio empírico desarrollado y, el apartado 4 analiza y discute los resultados. Las conclusiones que se derivan de la investigación teórica y empírica, así como las referencias bibliográficas, culminan el presente trabajo.

## 2. Los Mecanismos De Control Y La Reacción Reformista

Tanto los documentos emitidos por la FEE (2001: 8; 2002: 5), como la formulación del *Committee of European Securities Regulators* (CESR) en su primera norma (2003: 4), permiten definir los '*enforcement mechanisms*' como el conjunto de mecanismos destinados a garantizar la correcta aplicación de las normas de elaboración y presentación de la información financiera de las empresas, incluyendo las acciones debidas por el incumplimiento. Los diversos mecanismos de control actúan en escalones sucesivos sobre la información financiera como instrumentos confirmatorios de la debida aplicación de los criterios y normas contables con el fin último de lograr la veracidad de la información publicada.

La FEE (2001) identificó y organizó dichos mecanismos en seis categorías, las cuales actúan en el proceso de control de la calidad de la información financiera por el siguiente orden: autocontrol, auditoría externa, aprobación de los estados financieros, sistema institucional de control, juzgados y sanciones, reacción del público y de la prensa. Los aspectos organizativos internos de las entidades que atañen a una cuidadosa preparación de la información, su revisión interna y el proceso de aprobación de los estados financieros, constituyen la primera línea de defensa y exigen una adecuada estructura de gobernanza de la entidad (FEE, 2002: 30). En cambio, la auditoría externa y el sistema institucional de control son considerados los mecanismos externos de control más relevantes y con mayor eficacia, jugando un papel crucial en el contexto de la protección de los inversores (FEE, 2001: 5). La auditoría constituye la primera línea de defensa externa contra las infracciones de los principios y normas contables, siendo el auditor responsable de informar acerca del cumplimiento de la normativa pertinente, lo que lleva la FEE (2001) y la Comisión Europea (2000b) a calificarla como uno de los pilares fundamentales de cualquier sistema de

control. El control institucional se refiere al control externo de la información financiera, ejercido una vez que las empresas han depositado sus cuentas anuales o intermedias en los correspondientes Registros públicos; sin embargo, la FEE (2001: 10) entiende que no existe control institucional cuando éste se ciñe a verificaciones meramente formales, lo que ocurría en cerca de la mitad de los países europeos. Lo expuesto nos permite así vertebrar los mecanismos de control en tres grandes pilares:

- (i) Pilar interno: Gobierno corporativo;
- (ii) Pilar externo regulado: Auditoría externa; control institucional (y régimen sancionador); y, juzgados (y régimen sancionador); y,
- (iii) Pilar externo socio-cultural (no regulado): Reacción del público y de la prensa.

El análisis de la FEE (2001) sobre la situación de los mecanismos de control en la UE en esa fecha, reveló un panorama marcadamente pesimista. Por un lado, puso de relieve la asombrosa disparidad entre los Estados miembros tanto en lo que respecta a los mecanismos aplicados como a sus características dentro de cada mecanismo. Por otro, reveló la inexistencia en varios países de diversos mecanismos de los identificados anteriormente, en unos países claramente asumida y en otros, existiendo oficialmente pero sin funcionar en la práctica. El autocontrol, la auditoría externa y la aprobación de los estados financieros se pueden señalar entre los comunes a todos los países, asimismo con diversas facetas discrepantes entre ellos. En el seno del control institucional quedó visible un conjunto de deficiencias: la falta de armonización en los modelos vigentes y la existencia formal pero sin una actuación práctica concordante y que se mostrara válida como medio de control.

No obstante, la sucesión de escándalos financieros de los años recientes y la revelación de prácticas contables poco transparentes y honestas relativas a empresas con impacto mundial, en algunos casos, arruinando a accionistas, empleados y acreedores, así como el involucramiento de una de las grandes auditoras (Arthur Andersen), estuvieron en el origen de una grave crisis de confianza en la información publicada por las empresas y de sus nefastas consecuencias en los mercados. Estos hechos desencadenaron una preocupación y necesidad apremiante de los gobiernos y organismos reguladores (públicos y profesionales) en crear o revisar los mecanismos de control de la transparencia de la información divulgada por las empresas; la búsqueda de un cambio urgente de la regulación fue iniciada en Estados Unidos y rápida-

mente las iniciativas se han contagiado a otros países de América y Europa. De hecho, el asunto Enron ha planteado una serie de importantes cuestiones de política internacional, de enorme relevancia para la UE teniendo en cuenta su objetivo de creación de un mercado de capitales eficiente y competitivo (CE, 2002a).

En las Tablas 1 y 2 se mencionan las propuestas, documentos de trabajo o leyes que soportan las reformas más relevantes relacionadas con esta temática, que ocurrieron en varios espacios económicos, cuyo desarrollo comparativo en el ámbito del *'enforcement'* ha sido objeto de reciente estudio por uno de los autores (Alberto, 2007). Por su impacto y dimensión internacional, se hace referencia a las iniciativas de Estados Unidos y de la UE. En el contexto europeo, se indican las revisiones de Reino Unido, país que se puede considerar el máximo exponente del sistema *'common-law'* en Europa y por otra parte, Francia clásicamente el representante del sistema *'roman-law'*. Además, por referirse al entorno que afecta más directamente los expertos consultados en el ámbito del estudio Delphi que se expondrá en el apartado siguiente, se tratan las iniciativas española y portuguesa.

A fin de que la legislación de los cuatro Estados miembros de la UE analizados (España, Francia, Portugal y Reino Unido) acogiera los requerimientos de algunas Directivas europeas (principalmente, las Directivas de la Transparencia y de la Auditoría), fueron más recientemente publicadas, o aún están en vías de serlo, nuevas modificaciones de algunas leyes de esos países. Sin embargo, éstas no se incluyen en la Tabla 2 dado que responden exclusivamente a una exigencia de adaptación a la legislación europea y, como tal, no corresponden a una respuesta impulsada por la necesidad de reanudar la confianza en los mercados tras los fatídicos sucesos en grandes empresas.

Tabla 1. Documentos de reforma del ‘enforcement’ en EEUU y UE

Espacio económico	Iniciativas / Documentos / Leyes
Estados Unidos	<p>- <i>Sarbanes-Oxley Act</i> (SOA) el 30 de julio de 2002: la revelación de una serie de fraudes empresariales, en particular los casos Enron, WorldCom y Tyco, ha sido el detonante para la contundente reacción del legislador estadounidense promulgando la SOA.</p> <p>- Diversos desarrollos de la SOA publicados posteriormente por la SEC, en el ámbito de las incumbencias asignadas por dicha ley.</p>
Unión Europea	<p>Sobre la auditoría:</p> <p>- Libro Verde sobre la función, posición y responsabilidad civil del auditor legal en la UE (CE, 1996), que dio origen a la Recomendación sobre los requisitos fundamentales del control de calidad de la auditoría de cuentas (CE, 2000a) y Recomendación sobre la independencia de los auditores (CE, 2002b).</p> <p>- Comunicación de la Comisión sobre el refuerzo de la auditoría de cuentas en la UE (CE, 2003b), que condujo a la Propuesta de modificación de la Octava Directiva publicada en 2004 (CE, 2004a) y finalmente, a la Directiva 2006/43/CE, de 17 de mayo de 2006 o Octava Directiva modificada (CE, 2006b).</p> <p>Sobre la calidad y armonización de la información financiera:</p> <p>- Estrategia en materia de información financiera (CE, 2000b) que llevó, entre otras iniciativas, a la publicación del Reglamento 1606/2002, de 19 de julio de 2002, sobre la aplicación de las NIC/NIIF (CE, 2002c).</p> <p>Sobre el sistema financiero (creación de un mercado integrado y transparencia del sistema):</p> <p>- Plan de Acción para los Servicios Financieros (PASF) publicado en 1999 (CE, 1999), que condujo a su vez, a la publicación de un conjunto de Directivas, donde cabe destacar las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Dir. 2003/6/CE, 28-01-2003, sobre el abuso de mercado.</li> <li>o Dir. 2003/71/CE, 4-11-2003, sobre los folletos en las ofertas públicas o admisión a cotización de valores.</li> <li>o Dir. 2004/25/CE, 21-04-2004, sobre las ofertas públicas de adquisición de valores de una sociedad.</li> <li>o Dir. 2004/72/CE, 29-04-2004, sobre la definición y uso de la información privilegiada.</li> <li>o Dir. 2004/109/CE, 15-12-2004, sobre la armonización de los requisitos de transparencia de la información para las empresas cotizadas.</li> </ul>

[Continua]

Sobre la buena gestión empresarial :

- Informe Winter (Winter, 2002) que llevó a la posterior publicación del Plan de Acción sobre el derecho de sociedades y la gobernanza empresarial, de 21 de mayo del 2003 (CE, 2003a). Con arreglo a este Plan de Acción fueron publicados un conjunto de documentos, donde cabe mencionar por su relación con el *enforcement*:
  - o COM (2004) 611 final de 27-09-2004, sobre la prevención y la lucha contra las prácticas irregulares empresariales y financieras.
  - o Decisión 2004/706/CE, 15-10-2004, con la creación de un Foro europeo sobre la gobernanza empresarial.
  - o Rec. 2004/913/CE, 14-12-2004, promoción de un régimen adecuado de remuneración de los consejeros de las empresas con cotización en bolsa.
  - o Rec. 2005/162/CE, 15-02-2005, papel de los administradores no ejecutivos o supervisores y de los comités de consejos de administración o de supervisión, para las empresas cotizadas.
  - o Decisión 2005/380/CE, 28-04-2005, con la creación de un Grupo de Expertos no gubernamentales en gobernanza empresarial y Derecho de sociedades.

Sobre el control institucional de las normas internacionales en la UE:

- CESR (2003), Standard n° 1 on financial information: *Enforcement of standards on financial information in Europe*.
- CESR (2004), Standard n° 2 on financial information: *Coordination of enforcement activities*.

Tabla 2. Documentos de reforma del ‘enforcement’ en cuatro países europeos

Espacio económico	Iniciativas / Documentos / Leyes
Reino Unido	<p>- Enero de 2003: publicación de los informes <i>Final Report del Co-ordinating Group on Audit and Accounting Issues</i> (CGAA, 2003), el <i>Review of the Regulatory Regime of the Accountancy Profession</i> (DTI, 2003a), el <i>Review of the role and effectiveness of non-executive directors</i> (Higgs, 2003) y el <i>Review on Combined Code Guidance for Audit Committees</i> (Smith, 2003), y consecuente propuesta del DTI de un paquete de medidas encaminadas a (i) mejorar el trabajo de los comités o consejos de las empresas; (ii) reforzar las profesiones contable y de auditoría, (iii) y crear una regulación más eficaz para las mismas (DTI, 2003b; Hewitt, 2003).</p> <p>- Julio de 2003: Como derivación de los Informes Higgs y Smith fue publicada una nueva versión del Combined Code (FRC, 2003).</p> <p>- Basándose en los informes del <i>Coordinating Group on Audit and Accounting Issues</i> (CGAA) y del <i>Department of Trade and Industry</i> (DTI), el gobierno condujo una reforma destinada a revisar, reforzar y simplificar el marco regulador de la profesión auditora en este país. Así, empezó por aunar las funciones del <i>Financial Reporting Council</i> (FRC) y de la <i>Accountancy Foundation</i>, en un reestructurado FRC, con efectos desde enero de 2004. En el seno del nuevo FRC, fue creado el <i>Professional Oversight Board for Accountancy</i> (POBA) de quien depende la <i>Audit Inspection Unit</i> (AIU) que tiene, entre otras, las funciones de monitorizar las auditorías de las empresas cotizadas. La responsabilidad por la independencia del auditor fue trasladada al <i>Auditing Practices Board</i> (APB), mientras que las materias disciplinarias para los casos de mayor interés público atañen al <i>Audit Investigation and Discipline Board</i> (AIDB).</p> <p>- Septiembre de 2004: Aprobación de una nueva ley – <i>Companies (Audit, Investigations and Community Enterprise) Bill</i> – con un conjunto de medidas destinadas a mejorar la regulación de la profesión auditora, reforzar el <i>enforcement</i> de diversos aspectos del reporte financiero e incrementar la eficacia del sistema de investigaciones corporativas.</p>

[Continua]

Francia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Septiembre 2002: Publicación del Informe Bouton con el objetivo de mejorar el gobierno corporativo de las empresas cotizadas.</li> <li>- Agosto 2003: Aprobación de la nueva ley financiera (<i>Loi de Sécurité Financière</i> - LSF), con el propósito de llevar a cabo la modernización de las autoridades de control de los mercados financieros.</li> <li>- Noviembre de 2005: Aprobación del Código Deontológico para la Profesión de Auditoría a través del Decreto n° 2005-1412, de 16 de noviembre, haciendo que las normas deontológicas de esta profesión pasaran a integrar la legislación de obligado cumplimiento.</li> </ul>
España	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Octubre de 2002: Aprobación de la Ley de Medidas de Reforma del Sistema Financiero (o Ley Financiera - LF), la cual establece un conjunto de medidas destinadas a proteger la fiabilidad de la información aportada por las empresas al mercado<sup>4</sup>.</li> <li>- Enero de 2003: Publicación del Informe Aldama y del cual derivaron posteriormente los documentos sobre el buen gobierno corporativo que se mencionan a continuación, cuyas medidas son aplicables a las empresas cotizadas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ley 26/2003, de 17 de julio del 2003 (o Ley de Transparencia - LT).</li> <li>o Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG), de 19 de mayo de 2006, elaborado por un Grupo Especial de Trabajo creado por el gobierno para asesorar a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), y que pretende actualizar y armonizar las recomendaciones de los Informes Olivencia y Aldama.</li> </ul> </li> </ul>
Portugal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Junio de 2003: La Comisión del Mercado de Valores Mobiliarios (CMVM) propuso algunas medidas para reformar la auditoría, el gobierno corporativo y el análisis financiero (CMVM, 2003). De estas medidas, las que integran la competencia reguladora de la CMVM (mayormente las que dicen respecto al gobierno de las sociedades), fueron volcadas en nuevos Reglamentos (Reglamentos n.ºs 11/2003, 4/2004 y 10/2005 que modificaron el Reglamento n.º 7/2001). Recientemente, la CMVM publicó un nuevo Reglamento y un Código sobre el gobierno de las sociedades (Reglamento n.º 1/2007 y Código de Gobierno de las Sociedades, que entra en vigor en enero de 2009).</li> <li>- Marzo de 2006: Publicación de la revisión del Código de las Sociedades Comerciales (CSC), acogiendo los recientes desarrollos respecto de los modelos de gobierno de las sociedades, y también, permitiendo el uso de las nuevas tecnologías de la información en el funcionamiento de los órganos de dirección y en la comunicación entre la sociedad y los accionistas.</li> </ul>

Las medidas incluidas en la batería de iniciativas reformistas que se indican en las Tablas anteriores, afectan principalmente tres ejes fundamentales de un sistema de control: (i) el gobierno corporativo; (ii) la auditoría externa; (iii) el control institucional y, aunque en menor medida, también el régimen sancionador.

Las reformas relacionadas con el gobierno corporativo buscan reforzar la transparencia, la independencia y la responsabilidad como piezas fundamentales del buen gobierno. Por un lado, se procura una mayor responsabilidad de los ejecutivos (el CEO - *Chief Executive Officer* y el CEF - *Chief Financial Officer*) de las entidades por la información financiera publicada, al requerirles la emisión de una certificación de las cuentas (EEUU) o de una declaración de conformidad con la normativa contable (UE). Por otro lado, el refuerzo del papel del comité de auditoría y las reformas relativas al Consejo de Administración (CA) pretenden actuar como garantes de la independencia y transparencia en la gestión de las entidades. El comité de auditoría, cuya obligatoriedad sólo disfrutaba de tradición en Reino Unido, ha pasado a ser obligatorio en las empresas cotizadas (EEUU, España y Portugal<sup>5</sup>) o en todas las de interés público (UE), pasando a otorgársele una función crucial en el seno de la gobernanza de las entidades como órgano interno de fiscalización.

Las reformas dirigidas al CA reflejan una preocupación con la independencia de los miembros de este órgano, la cual se pretende garantizar esencialmente a través del equilibrio entre consejeros ejecutivos y no ejecutivos, destacándose además la importancia de los consejeros externos que sean a la vez, consejeros independientes. La separación del cargo del Presidente del CA de la función del primer ejecutivo de la sociedad (CEO) es otra forma de garantizar dicha independencia pero únicamente obligatoria en Reino Unido, mientras la UE deja este requerimiento como una opción de los Estados miembros. A fin de reforzar la transparencia del CA y de ofrecer garantías públicas de la competencia de sus miembros, se piden informaciones, con mayor o menor exigencia de detalle en las diferentes regulaciones, relativas a las remuneraciones y otros beneficios percibidos por cada consejero, y también una evaluación (realizada por los propios miembros y/o por terceros) anual de la actividad del órgano. Asimismo, la importancia de la implantación de un sistema de control interno de calidad (UE) y su evaluación obligatoria por los directivos, con publicación de los resultados en informe específico (EEUU) complementa el abanico de medidas relacionadas con la gestión de las entidades y con el órgano responsable de la misma.



La revitalización de las funciones de la Junta General de Accionistas (JGA) y la creación de medios para fomentar y facilitar su actuación se presenta como una tercera línea de incidencia de las reformas del gobierno corporativo. De hecho, sobresale de los diversos documentos una preocupación generalizada con la mejora de la disponibilidad informativa a todos los accionistas, pero también con el fomento del ejercicio de su derecho de voto y el desarrollo de medios para facilitarlos, y con una mayor intervención en la definición de la política de remuneraciones del órgano de administración.

Respecto al segundo eje de reformas -la auditoría externa-, asume un carácter neurálgico la reestructuración de los instrumentos que pretenden garantizar la independencia del auditor y la calidad de su trabajo. Para asegurar la independencia del auditor, se introdujeron medidas que buscan reforzar el régimen de incompatibilidades del auditor, en concreto, prohibiendo o condicionando la prestación de servicios distintos de la auditoría. En esta materia, la reforma estadounidense ha sido sin duda la más severa, optando por enunciar una lista exhaustiva de servicios prohibidos y dejando los demás dependientes de previa aprobación por el comité de auditoría, mientras que la UE opta por una indicación general de que el auditor no deberá aceptar contratos que pongan en peligro su independencia con relación a la entidad auditada, así como no participar en las decisiones de gestión de la entidad auditada, dejando el enjuiciamiento recaer sobre el auditor, no obstante, el comité de auditoría deba posteriormente cerciorarse del cumplimiento de esa independencia.

Otro instrumento que procura garantizar esa independencia y que es común a todas las reformas emprendidas, o en vías de serlo, en las jurisdicciones analizadas es la limitación temporal para un auditor prestar servicios de auditoría a una entidad. En estas reformas, este instrumento se ha materializado a través de la rotación obligatoria del auditor responsable del equipo de auditoría, la cual es extensible a otros auditores relevantes del equipo en el caso estadounidense; en todo caso, esa exigencia se ve complementada con la de una pausa entre cada ciclo de prestación de servicios. Asimismo, se requiere un interregno cuando el auditor pretende abandonar la entidad auditada para ejercer funciones laborales en la entidad auditada (EEUU) y/o viceversa (UE y los cuatro países europeos analizados, aunque éstos presentan matices en la forma de concretar esta imposición).

También la revisión de los códigos de ética y deontología del auditor (UE) y su aplicación obligatoria (Francia) buscan contribuir para el objetivo de la independencia de este profesional.

Para garantizar la calidad del trabajo del auditor, se subrayan básicamente dos instrumentos: la competencia técnica del auditor y, el control de la calidad de su trabajo y supervisión. En cuanto al primero, se hacen notar algunos pequeños cambios en el acceso a la profesión de auditor, como ocurre en España, donde se reduce la autonomía de las corporaciones profesionales en esta materia, y en la UE, definiendo criterios para facilitar el reconocimiento mutuo de las calificaciones profesionales, pero principalmente en la exigencia de formación continua (UE y España) y de formación para retomar la profesión tras una pausa (Francia).

En lo que concierne al control de calidad de la auditoría, la nueva Directiva europea exige que todos los auditores estén sujetos a un sistema de control de calidad, reforzándose la necesidad de su independencia funcional y de financiación, así como de su sujeción a la supervisión pública. De hecho, el refuerzo de la supervisión pública de la auditoría de las empresas cotizadas se presenta como un punto relevante en las reformas emprendidas. A este propósito, cabe destacar la iniciativa estadounidense de creación de un nuevo organismo público (el PCAOB - *Public Company Accounting Oversight Board*), financiado por los auditores a través de cuotas cobradas a los inscritos y de las sanciones pecuniarias aplicadas, el cual aúna la capacidad inspectora con las facultades disciplinaria y sancionadora. También en España, Francia y Reino Unido se evidencia en las reformas mencionadas el fortalecimiento del sistema de supervisión existente, ampliando funciones de los organismos existentes o creando nuevos organismos. Asimismo, la posterior publicación de la Octava Directiva modernizada, que viene establecer los requisitos mínimos de los sistemas nacionales para lograr una cierta armonización de la supervisión pública de la auditoría y define un mecanismo europeo de coordinación de la misma, está implicando nuevos ajustes en los sistemas de los tres países europeos referidos y una modificación más profunda en Portugal. En lo que concierne a la potestad disciplinaria y el régimen sancionador de los auditores, la UE deja claro que los Estados miembros tendrán de organizar sistemas efectivos de investigación y sanciones efectivas y disuasorias en aras de prevenir y corregir las auditorías mal elaboradas.

En la mayoría de las reformas emprendidas es visible una combinación de “la garantía de independencia del auditor con la implicación de la propia empresa en el proceso de verificación”, desarrollándose el llamado proceso de “internalización” (Rodríguez de las Heras, 2002:<sup>7</sup>). Esto no significa que disminuya la responsabilidad del auditor externo, sino que la propia empresa auditada asume el papel de supervisora de primera línea en la actividad de verificación.

El tercer eje de la reacción reformista se centra en el control institucional y, en alguna medida, en el régimen sancionador. En lo que concierne al control institucional, ejercido en la mayoría de los países por el regulador del mercado de valores, cabe destacar (i) el refuerzo de las facultades y exigencias informativas del control desempeñado por la SEC (EEUU), (ii) la publicación de dos normas por el CESR en la secuencia de la incumbencia que le fue asignada por la Comisión Europea (UE) y, (iii) la ampliación de las competencias y responsabilidades de los organismos de control ya existentes (en los cuatro países europeos analizados).

En cuanto al régimen sancionador, la nueva ley estadounidense evidencia una tipificación de infracciones más amplia y detallada, así como la definición de las respectivas sanciones administrativas o penales, situándose entre los encausados directivos, empleados o auditores, dependiendo de las circunstancias de cada caso. Algo críticos con esta medida, Karpoff *et al.* (2006) defienden que la pérdida de reputación de una empresa es la penalización más significativa. En el ámbito europeo los cambios en esta materia aún han sido algo superficiales, destacándose asimismo la exigencia de difusión pública de las infracciones y respectivas sanciones (UE); la creación de una comisión de sanciones en el seno del organismo supervisor y la exigencia de publicación de sus decisiones en publicaciones oficiales, periódicos u otros medios (Francia); la creación de un Registro público de sanciones por infracciones graves y muy graves (España); y, la creación de un sistema de difusión de las infracciones muy graves y respectivas sanciones (Portugal).

### **3. Estudio Empírico: Aplicación Del Método Delphi<sup>8</sup>**

#### **3.1. La metodología de investigación**

El objetivo de esta investigación consiste en obtener la opinión de un grupo de interesados y afectados por los mecanismos de control, sobre la reacción reformista impulsada por los escándalos y fraudes empresariales ocurridos y los caminos elegidos en la misma. Para ello, se podría recurrir a entrevistas u otro método de investigación basado en la consulta a expertos, habiéndose elegido entre éstos el método Delphi, ya que maximiza las ventajas y minimiza los inconvenientes generalmente achacables a estos métodos, toda vez que aprovecha la sinergia del debate en el grupo y elimina las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo, llegando a obtenerse a través de sucesivas iteraciones o rondas con los participantes un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos, o unas opiniones argumentadas de porqué se difiere del consenso.

El método Delphi se define como un método de estructuración del proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo (Linstone y Turoff, 2002: 3; Landeta, 2006: 468), y cuyo objetivo consiste en la obtención de una opinión grupal fidedigna a partir de un conjunto de expertos (Landeta, 2002: 30 y 2006: 468). Para lograr esa comunicación estructurada el método Delphi se asienta en las siguientes características principales: (i) proceso iterativo, (ii) anonimato de los participantes, (iii) retroalimentación o *feedback* controlado y, (iv) respuesta estadística de grupo. Además permite recoger el conocimiento tácito acumulado y experiencia de ciertos individuos o empresas, lográndose así una opinión consensuada de un panel de expertos en torno a un tema determinado (Cañibano *et al.*, 2002: 99). Respecto del proceso de reformas introducidas en los mecanismos de control del cumplimiento, los estudios empíricos conocidos recurrieron a una investigación exclusivamente cualitativa basada en entrevistas y análisis documental (Brown y Tarca, 2005; Phu Dao, 2005), siendo éste el primero en que se aplica el método Delphi, privilegiándose el valor de las opiniones grupales y resultados estadísticos.

Apoyándonos en la revisión de las iniciativas reformistas recientes en el ámbito del *'enforcement'* así como los interrogantes que suscita la situación actual, el estudio Delphi pretende contestar a las siguientes cuestiones de investigación, encaminadas a conocer la perspectiva de los grupos interesados y afectados:

CI-1: *¿Cuál es su opinión sobre la reacción reformista de los organismos reguladores y los gobiernos de varios países a fin de reforzar el sistema de control después de los escándalos financieros ocurridos?*

CI-2: *¿Cuáles son los instrumentos de control que considera más adecuados para ayudar a recuperar o incrementar la confianza de los inversores y del público en la información financiera empresarial?*

CI-3: *¿Cómo valora, en términos globales, las nuevas regulaciones y recomendaciones publicadas sobre el control del cumplimiento?*

La selección de los expertos es uno de los elementos críticos en el método Delphi, entendiéndose por experto “aquel individuo cuya situación y recursos personales le posibiliten contribuir positivamente a la consecución del fin que ha motivado la iniciación del trabajo Delphi”, pueden distinguirse tres tipos de expertos: especialistas, afectados y facilitadores (Landeta, 2002: 57). Los expertos seleccionados para nuestro estudio combinan

características de los dos primeros tipos; de hecho, han sido seleccionados atendiendo a los siguientes criterios: nivel de conocimientos, grado de afectación por las consecuencias del objeto de estudio y grado de motivación y además, se pretendía obtener una visión de las perspectivas de las dos partes que están en permanente contacto con el sistema de control: auditores y responsables de empresas. Así, se ha elegido dirigir el cuestionario al auditor responsable de las cuentas anuales del último ejercicio económico disponible y un profesional interno a la empresa que por sus conocimientos, experiencia profesional y funciones ejercidas fuera el más indicado para emitir una opinión sobre el proceso reformista. Por ello, se entremezclan aquí dos tipos de características normalmente asociados al concepto de experto: especialistas y afectados, aunque predominen las de los primeros. Por un lado, conocen bastante el sistema de control y su funcionamiento interno debido al contacto con el mismo y, por otro, las medidas que sean tomadas por los gobiernos u organismos reguladores de cada país o de la UE recaen de manera más o menos directa sobre ellos, no siéndoles por tanto indiferente las opciones asumidas.

Siendo la técnica Delphi bastante laboriosa, su desarrollo difícilmente es compatible con un grupo encuestado muy amplio. Sobre el número óptimo de expertos que deben configurar un panel Delphi, la literatura al respecto no ofrece aún una respuesta concluyente, pero no parece ser recomendable ni habitual manejar paneles con más de 50 expertos por cuestiones de operatividad y coste/beneficio (Landeta, 2002: 62). Además, un panel Delphi no procura cumplir criterios de representatividad de la muestra para fines estadísticos, sino conseguirla a través de las cualidades de los expertos seleccionados (Powell, 2003: 378).

Por ello, ante la imposibilidad práctica de identificar a todos los posibles expertos de los países analizados a nivel teórico así como los recursos disponibles, era imperativa la definición de algunos criterios más estrictos de selección de los expertos. En este sentido, considerando los criterios (i) dimensión de las empresas y (ii) geográfico, se eligieron las empresas cotizadas que integran los índices bursátiles de dos países europeos: España y Portugal, es decir, las empresas del IBEX-35 y del PSI-20. Por un lado, las empresas que forman los índices son bastante representativas de las cotizadas y por otro, las elevadas exigencias a nivel informativo que le imponen sus inversores implican una preocupación importante con su imagen y las hacen más vulnerables al modelo de control. Los criterios expuestos permitieron la identificación de 94<sup>9</sup> potenciales expertos para el contacto inicial, cuya distribución se puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3. Composición de la población del proceso Delphi

	<i>España</i> (IBEX 35)	<i>Portugal</i> (PSI-20)	Total	%
Empresas	35	20	55	59%
Audidores	27	12	39	41%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>32</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>
<b>%</b>	<b>66%</b>	<b>34%</b>	<b>100%</b>	

El estudio Delphi fue realizado en dos rondas, definidas a priori de manera a ofrecer mayores garantías de participación de los expertos. El cuestionario de la primera ronda estuvo formado por dos partes, siendo la primera reservada a la identificación del experto y la segunda compuesta por tres preguntas que procuraban obtener las respuestas a las tres cuestiones de investigación anteriormente mencionadas.

La primera pregunta incluía una parte cerrada, dónde se pedía una valoración utilizando una escala de Likert de 3 puntos, y una parte abierta en la cual el experto explicitara las razones de la respuesta dada. Con esta pregunta pretendía saberse en qué medida los expertos estaban de acuerdo o en desacuerdo con la reacción reformista de los agentes reguladores como medio para evitar la repetición de escándalos financieros similares a los ocurridos en los últimos años y recuperar la confianza de los inversores y además, explorar los motivos de las opiniones manifestadas. En la segunda pregunta, de tipo semicerrado, se solicitaba la valoración a través de una escala de Likert de 5 puntos, de los principales instrumentos de control identificados en las reformas analizadas, pero se incluía una última opción abierta, a fin de que los expertos añadieran otros instrumentos que consideraran relevantes para un buen sistema de control. Por fin, en la tercera pregunta se pedía una valoración global de los expertos de las nuevas regulaciones o recomendaciones publicadas en su país que atañen al sistema de ‘*enforcement*’, aplicando una escala de Likert de 5 puntos.

El cuestionario de la segunda ronda guardaba la misma estructura del enviado inicialmente, pero la información recibida en la opción “otro” de la cuestión semicerrada fue debidamente organizada y clasificada, dando lugar a algunos ítems nuevos para valoración de todos los expertos. El propósito de esta ronda era permitir a los expertos reconsiderar su respuesta a la luz de los resultados estadísticos del grupo y de alguna información cualitativa, cuando necesaria para clarificar mejor la cuestión. El análisis estadístico de las respuestas obtenidas en la primera ronda consistió en la

mediana (Me) como medida de tendencia central, los cuartiles (Q1, Q2 y Q3) para mostrar la distribución de las respuestas del grupo y el número de respuestas válidas; para facilitar la labor de los expertos, se indicaban las valoraciones que asignaron a cada ítem en la primera ronda. Cumpliendo uno de los requisitos del Delphi, fue reservado un espacio junto a cada cuestión para eventuales comentarios del experto, poniéndose de relieve la importancia de justificar su respuesta cuando difiriera de la grupal.

El envío y recepción de los cuestionarios de las dos rondas ocurrieron a lo largo de los primeros cinco meses del año 2005, y fue efectuado a través de correo electrónico, aunque cuando fue necesario se complementó con el contacto telefónico, para infundir mayor personalización e implicación personal en el estudio y así, involucrar más a los expertos.

Como se comentó anteriormente, el número de rondas fue delimitado a priori, por lo que no se entendió necesario prefijar unos niveles previos de estabilidad o de consenso como criterio de finalización del proceso iterativo. No obstante, se tienen en cuenta ambos criterios en el análisis de las respuestas, de cara a explorar los resultados tanto de los consensos como de las divergencias<sup>10</sup> de los expertos. Las respuestas a las preguntas cerradas de la primera ronda (R1), donde se requería una valoración a los expertos, fueron objeto de análisis estadístico cuantitativo para conocer la opinión global del grupo. Para ello, se calculó la mediana y cuartiles para cada variable, los cuales sirvieron de *feedback* para el panel en la segunda ronda (R2). Ésta ofrecía a los expertos la posibilidad de confirmar o modificar sus respuestas iniciales así como de añadir nuevos comentarios. En el final de la segunda ronda se condujeron nuevos y más amplios análisis estadísticos.

Para conocer los resultados a las preguntas que requerían una valoración, se realizaron los análisis estadísticos que se indican en la Tabla 4.

**Tabla 4. Análisis estadísticos aplicados**

Tipo de análisis	Indicadores estadísticos	Rondas (*)
1) Análisis de la tendencia central y dispersión	a) Mediana (Me)	R1, R2
	b) Cuartiles (Q1, Q2 y Q3)	R1, R2
	c) Rango Intercuartílico (RI)	R1, R2
	d) Desviación típica (s)	R1, R2
2) Análisis del nivel de consenso	a) Rango Intercuartílico Relativo (RIR)	R1, R2

[Continúa]

[Continuação da página anterior]

3) Análisis de la estabilidad grupal	a) Variación del RIR b) Test no paramétrico Chi-Cuadrado ( $\chi^2$ )	Entre R1 y R2 Entre R1 y R2
4) Detección estadística de subgrupos de opinión	a) Comparación de medianas de los subgrupos b) Prueba U de Mann-Whitney	R1, R2 R1, R2

(\*) R1= 1ª ronda; R2= 2ª ronda

### 3.2. La participación de los expertos

De los 94 expertos seleccionados para el contacto inicial, 43 contestaron a la primera ronda y de éstos, 39 contestaron a la segunda ronda registrándose tasas de respuesta muy significativas (45,7% y 90,7%, respectivamente), para estudios de esta naturaleza y cuando comparadas con la media normal de las encuestas. La Tabla 5 muestra la distribución por subgrupos de los participantes, así como las respectivas tasas de respuesta conseguidas, destacándose en éstas el subgrupo de los profesionales de empresas (52,7% la primera ronda y 93,1% en la segunda) y España (48,4% en la primera ronda y 93,3% en la segunda).

Tabla 5. Tasas de respuesta por subgrupos

Rondas 1 y 2	<i>España</i>		<i>Portugal</i>		<i>Total</i>		<i>% respuesta</i>	
	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2
Prof. de empresas	21	20	8	7	29	27	52,7%	93,1%
Audidores	9	8	5	4	14	12	35,9%	85,7%
TOTAL	30	28	13	11	43	39	45,7%	90,7%
% respuesta	48,4%	93,3%	40,6%	84,6%	45,7%	90,7%		

La irrelevante tasa de abandonos ofrece también una garantía de calidad de los resultados del Delphi que no se ven afectados por ese tipo de sesgo<sup>11</sup>, situándose el porcentaje de abandonos en el 9,3%.

Los resultados del estudio empírico en su forma “bruta”, ponen de relieve los consensos manifestados por los expertos y revelan, paralelamente, los puntos más controvertidos. Por otra parte, la información de carácter cualitativo, como son las justificaciones, aclaraciones y otros comentarios recibidos de los expertos en las dos rondas y que han resultado particularmente interesantes, contribuye al enriquecimiento de las conclusiones que se desprenden de las medidas estadísticas. Por consiguiente, en el apartado

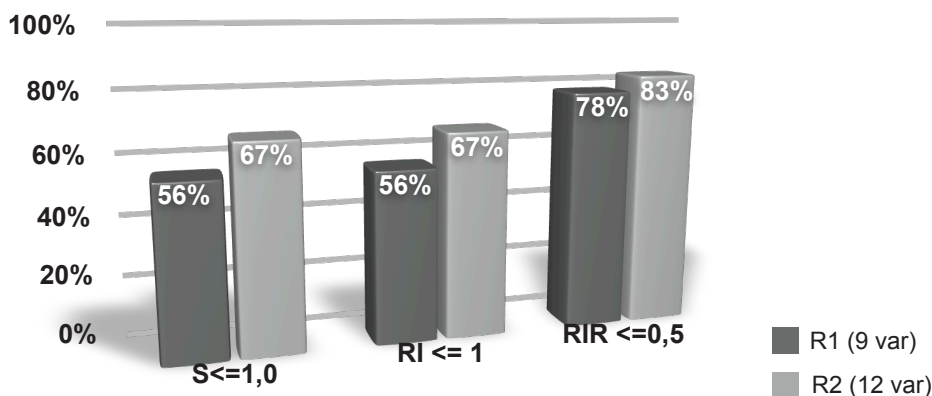


siguiente se presentan, analizan y discuten los principales resultados estadísticos, enriquecidos con la información cualitativa recabada, optándose por citar en algunas ocasiones las palabras de los expertos a fin de no restar intensidad a sus opiniones.

#### 4. Análisis Y Discusión De Los Resultados

En términos globales, los resultados de la desviación típica ( $s$ ), del Rango Intercuartílico (RI) y del Rango Intercuartílico Relativo (RIR), reflejan que se han logrado niveles de dispersión poco relevantes e importantes niveles de consenso, en un porcentaje de variables significativo, como se puede observar en la Figura 1. Esta conclusión se ve además reforzada en los resultados de la segunda ronda, cuando son comparados con los de la primera.

Figura 1. Análisis estadístico de los niveles de dispersión y consenso



Asimismo, se verificó una elevada estabilidad en las variables que fueron evaluadas en la primera ronda y ratificadas en la segunda, notándose sólo en dos variables variaciones del RIR pero evidenciando un incremento del consenso. El test no paramétrico Chi-Cuadrado confirma la estabilidad en todas las variables.

En cuanto al comportamiento de los subgrupos, la Tabla 6 evidencia diferencias en las medianas subgrupales en un 58,3% de las variables de la segunda ronda cuando comparados los subgrupos por su proveniencia profesional, frente a un 16,7% en la comparación entre países. La prueba U de Mann-Whitney confirma que las diferencias por país no son estadísticamente significativas y por grupo profesional, lo son pero en un porcentaje inferior al obtenido con las medianas. Así, las divergencias subgrupales

evidenciadas se justifican a raíz del grupo profesional de pertenencia, mostrándose no relevante el país de proveniencia.

Tabla 6. Comportamiento de los subgrupos en la segunda ronda

R2 (12 variables)	Grupo profesional	País
Medianas subgrupales ( <i>con diferencias</i> )	58,3%	16,(6)%
Prueba U de Mann-Whitney ( <i>valores &lt; 0,05</i> )	41,(6)%	0%

La idea generalizada que se desprende de los resultados del estudio Delphi es que el ‘*enforcement*’ ayuda a incrementar la transparencia y calidad de la información difundida por las empresas, lo que aporta beneficios para todas las partes y contribuye a recobrar la confianza perdida de los inversores. La estrecha correlación entre las regulaciones y la capacidad de hacerlas cumplir con el nivel de profundidad de los mercados financieros defendida por los expertos se encuentra claramente emparentada con los objetivos y planteamientos de la UE, subrayados en documentos como el PASF. Se analiza a continuación los resultados relacionados con las tres cuestiones de investigación.

#### CI-1: Opinión sobre la reacción reformista

Respondiendo a la primera cuestión de investigación, el análisis estadístico muestra que la mayoría está de acuerdo (Me=3) con la reacción reformista de los gobiernos y organismos reguladores después de los escándalos financieros de los últimos tiempos, opinión más creíble por la estabilidad ofrecida en las dos rondas. No obstante, el análisis subgrupual evidencia que los auditores se distinguen de esos resultados, reflejando sus respuestas un grado parcial de acuerdo con esa reacción (Me=2), al cual no será ciertamente ajeno el hecho de que muchas de las reformas realizadas incidan sobre la actividad auditora.

En aras de profundizar en las opiniones de los expertos, se solicitaban además las razones de las valoraciones iniciales, mereciendo aquí registrar la importante participación (72,1%) y el enorme interés de la información recabada debido a la calidad y profundidad de las respuestas. Todas las razones señaladas para el desacuerdo con la reacción reformista tienen su origen en el subgrupo de los auditores, confirmándose así lo antes comentado. Asimismo, otros expertos, aunque mostrándose a favor, señalan que tienen dudas sobre la efectividad práctica de las nuevas medidas de ‘*enforcement*’.

La Tabla 7 incluye una síntesis de las opiniones manifestadas por los expertos sobre la reacción reformista, después de interpretadas y clasificadas.

[Tabla 7]

Los aspectos positivos resaltados por los expertos, de un adecuado sistema de *'enforcement'* se enmarcan dentro de los fundamentos teóricos de los documentos hasta ahora publicados, así como de algunas de las evidencias de la investigación empírica. Contribuye fundamentalmente a: (i) mejorar el cumplimiento de las normas contables, (ii) reforzar la credibilidad de la información pública y, por ende, de las propias empresas y de los profesionales de la contabilidad y auditoría, (iii) incrementar la protección de los inversores y, (iv) atenuar los conflictos inherentes a la relación de agencia entre los propietarios de las empresas (el principal) y los administradores o gerentes de las mismas (el agente).

Uno de los expertos subraya que el proceso de reformas relacionado con los mecanismos de control del cumplimiento se había iniciado antes de los fraudes financieros y contables que azotaron los mercados internacionales. De hecho, esto queda patente en las preocupaciones manifestadas por la UE relativas a la profesión de auditoría y a la armonización de la información difundida por las empresas como importante eje de su estrategia financiera y, también en el ejemplo español, donde los trabajos de preparación de un anteproyecto de ley financiera habían empezado antes de la ocurrencia de los escándalos (Vico Martínez, 2002: 32). Sin embargo, lo sucedido aceleró e intensificó indudablemente la reacción reformista, condicionando el contenido de las regulaciones promulgadas, lo que se retrata en los paradigmáticos casos de la SOA en Estados Unidos o igualmente en el texto final de la Ley Financiera española. Según los expertos, pese a que esta reacción reformista era inevitable, fue algo precipitada y quizá desmedida, idea claramente traducida en la repetición del vocablo *"sobre-reacción"* por distintos expertos (por ejemplo, los Expertos A08ES y E02ES).

Tabla 7. Opiniones de los expertos sobre la reacción reformista

Justificaciones de los expertos que están “De acuerdo”	Justificaciones de los expertos que están “Parcialmente de acuerdo”
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ayuda a incrementar la transparencia y, en particular, la confianza de los inversores, así como, a conseguir unos mercados financieros más desarrollados. La existencia de leyes y la capacidad de hacerlas cumplir está muy correlacionada con la profundidad del mercado.</li> <li>2. Incrementar los procedimientos de control y mejorar la información pública, aportará beneficios para todas las partes.</li> <li>3. Los sistemas existentes se mostraron ineficaces para prevenir fraudes de la dimensión de los ocurridos.</li> <li>4. Necesidad de definir y adecuar los instrumentos de supervisión y control que los organismos reguladores disponen para evitar, en la medida de lo posible, escándalos financieros como los ocurridos.</li> <li>5. Garantizar los derechos de los accionistas a través de regulación adecuada debido a los conflictos de intereses inherentes a la relación gestión-propiedad.</li> <li>6. Dar credibilidad a la información publicada e impedir que se generalice la idea de que el sistema no funciona.</li> <li>7. Recuperar la confianza de los inversores y reforzar la credibilidad de los profesionales de contabilidad, de las empresas y de las auditoras.</li> <li>8. Mayor control implica mejor cumplimiento de las normas contables y protección de los accionistas.</li> <li>9. Era inevitable la aparición de reformas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regular con mucho detalle no va a garantizar con total seguridad que los problemas desaparezcan.</li> <li>2. Posible sobre-reacción hacia un extremo.</li> <li>3. En primer lugar, es necesario regular la jerarquía de las instituciones y su ámbito de aplicación, para que no haya superposición de interpretaciones.</li> <li>4. Dichas medidas tienen un carácter excesivamente formal y eluden la solución de las principales causas de los escándalos.</li> <li>5. Estas medidas pueden servir para mejorar la concienciación en contra de los escándalos pero no evitan que los mismos se produzcan cuando hay intención.</li> <li>6. Se pierden en la definición de procedimientos.</li> <li>7. Existe un control externo a través de la auditoría, pudiendo duplicarse. Se considera necesario el SIC, si éste tiene en cuenta aspectos distintos de la auditoría o si los auditores no garantizan la necesaria independencia.</li> <li>8. Es positivo el control pero deberá acompañarse de seguridad jurídica para la aplicación de las normas y quizá su aplicación esté haciéndose demasiado rápido.</li> <li>9. El proceso de reforma se había iniciado antes de los últimos escándalos financieros.</li> </ol>

[Continúa]

### Justificaciones de los expertos que están “En desacuerdo”

1. En muchos países, los reguladores han primado el objetivo de “hacer rápido” en vez de “hacer bien”, habiéndose regulado bajo la premisa de que los errores se centraban en la auditoría, olvidando otros agentes del mercado (agencias de calificación de riesgo, bancos de negocios, abogados, etc.).
2. No se ha analizado si los códigos de buen gobierno se estaban aplicando eficientemente en la mayoría de las empresas de forma a que éstos no sean una mera enumeración de principios.
3. Es necesario que los inversores recuperen la confianza, pero las reformas se han centrado en la responsabilidad del auditor y no tanto en las empresas. El énfasis debe situarse en el buen gobierno corporativo y en su efectividad.
4. Las reacciones no deben ser sólo reguladoras o tendentes a legislar todo, también se deberán dar pasos en el ámbito formativo; hay que incidir en los valores y en lo que la sociedad considera como éxito.

Algunos expertos que califican de positivas las nuevas regulaciones, piensan que estos son los primeros pasos para fomentar el sistema de ‘*enforcement*’ aún quedando mucho por mejorar. En cambio, otros las califican de negativas, sosteniendo que fueron emitidas con excesiva prisa y sin el suficiente análisis. Esta dualidad de opiniones se pone de manifiesto en la justificación proferida por uno de ellos:

*“La magnitud de los efectos negativos justifican el análisis crítico de lo sucedido y la revisión de los mecanismos de control.”* (Experto E12ES)

La aclaración de otro experto hace reflexionar sobre otro posible problema inmanente a la expansión de los instrumentos de control: el de la superposición o concurrencia de controles a un mismo propósito. Justifica su opinión “parcialmente de acuerdo” con la reacción reformista como sigue:

*“Estoy de acuerdo en el sentido de que es necesario garantizar la confianza de los inversores sin la cual la marcha de las empresas y de los mercados de capitales estarán condicionados y parcialmente de acuerdo porque ya existe un control al nivel de los auditores.”* (Experto E22PT, traducción nuestra)

Las observaciones de Gonzalo (2002b) reiteran justamente la preocupación generada por la coexistencia de controles encaminados a preservar la calidad de la información. En opinión de este autor, esta situación revela una falta esencial de confianza en el funcionamiento de cada uno por separado, por parte de las autoridades que regulan el mercado o de los gobiernos y, además, como estos controles operan uno a continuación de otro, existe el

peligro de laxitud en el funcionamiento de los anteriores, en consecuencia de su inhibición o negligencia.

Una cuestión que no se debe ni puede, despreciar es el coste asociado a la creación y mantenimiento de esta cadena de mecanismos del sistema de control. La mayoría de ellos son soportados de forma directa o indirecta<sup>12</sup> por las empresas y, por tanto, se deducen de las ganancias disponibles para los interesados en la información; esta circunstancia exige una reflexión sobre la validez relativa de los varios controles, eliminando los que aporten menos utilidad a la calidad de la información financiera (Gonzalo, 2002b).

Cotejando opiniones recogidas en pro y en contra de la reacción reformista se concluye que, si bien había que evitar la pérdida generalizada de confianza en el sistema de control del cumplimiento, hubiera sido prudente anteceder las reformas de un análisis profundo de las causas de los escándalos sucedidos y de los fallos de los sistemas implantados en cada país. Por este motivo, aunque globalmente favorables a las reformas, los expertos recomiendan que las autoridades competentes no prosigan en la senda de controles crecientes sin antes procurar explicarse por qué los anteriores no fueron eficaces, a la vez que echan en falta reflexiones en torno a las verdaderas razones por las que los controles no funcionaron adecuadamente y también, analizarse si los resultados hubieran sido diferentes con otras formas de control. En su opinión, son principalmente factores políticos y mediáticos que están en la génesis de gran parte de las novedades regulatorias.

#### CI-2: Instrumentos de control más adecuados

En cuanto a los instrumentos de ‘*enforcement*’ privilegiados por los expertos, el análisis de la tendencia central y nivel de acuerdo logrados permiten ordenar los instrumentos valorados como consta en la Tabla 8.

Tabla 8. Instrumentos de ‘*enforcement*’

	Variables	Me	s	RIR
d.	Mejorar el sistema de control de calidad de la auditoría	4	0,69	0,00
h.	Crear Comités de Auditoría con miembros capacitados y medios suficientes para desarrollar su labor	4	0,64	0,25
a.	Establecer códigos de buen gobierno corporativo obligatorios	4	0,75	0,25

[Continua]

[Continuação da página anterior]

e.	Mejorar el SIC, sea a través de la Bolsa, del Regulador del Mercado de Valores, de los reguladores sectoriales o de la creación de un organismo específico (público o privado)	4	0,75	0,25
i.	Supervisar la aplicación práctica de las medidas obligatorias de gobierno corporativo	4	0,78	0,25
c.	Definir de forma más estricta las condiciones consideradas necesarias para garantizar la independencia de los auditores	4	1,16	0,25
j.	Obligar las empresas a implementar un sistema de control interno y a la auditoría del mismo	4	0,93	0,50
f.	Endurecer las sanciones, administrativas y penales, para los responsables de la manipulación de la información financiera	4	1,16	0,50
g.	Incrementar la información en la prensa para los casos de incumplimiento	3	1,09	0,67
b.	Rotación de los auditores obligatoria	3	1,46	1,00

En primer lugar, sobresale el total consenso en cuanto a la importancia de mejorar el sistema de control de calidad de la auditoría y también de los instrumentos a), e) y h) (el menor consenso de estos últimos no es relevante al derivar predominantemente de valoraciones favorables, pues  $Q1=4$  y  $Q3=5$ ). Los demás instrumentos cuya mediana indica que los expertos los consideran importantes ( $Me=4$ ), muestran una dispersión más significativa de las respuestas.

Los instrumentos g) y b) son considerados moderadamente adecuados para ayudar a recuperar o incrementar la confianza en la información financiera empresarial ( $Me=3$ ), mostrando ambos una dispersión importante de las respuestas y ausencia de acuerdo. La rotación obligatoria de auditores es el instrumento más controvertido para los expertos, recibiendo clasificaciones bastante discrepantes ( $s=1,46$ ), reflejando la total ausencia de acuerdo pero con estabilidad de  $R1$  para  $R2$ , como lo confirma la variación nula del  $RIR$  y el coeficiente  $Chi^2$ . Las medianas subgrupales permiten observar un claro alejamiento entre la posición de los auditores ( $Me=1$ ) y los profesionales de empresas ( $Me=4$ ), lo que conduce a la elevada dispersión de los resultados. Al tratarse de una medida que afecta de forma directa e impactante el primer grupo profesional, no sorprende su opinión desfavorable a esta medida.

Según los expertos, las nuevas regulaciones deberían concentrarse más en el buen gobierno de las empresas y la efectiva aplicación de las medidas previstas en los códigos al respecto, en vez de vertebrarse alrededor de la responsabilidad de los auditores, bajo la premisa de que los errores se centran en la auditoría. Al tratarse de una opinión manifestada en el seno del grupo de los auditores, se admite la eventual imparcialidad de esta postura, pero en cualquier caso debe tenerse en cuenta.

Sobresale aún una crítica de los expertos a las reacciones excesivamente reguladoras, como se puede apreciar en la siguiente opinión:

*“Las reacciones no solo deben ser reguladoras o tendentes a legislar absolutamente todo; considero que también deben darse pasos en el ámbito formativo/ académico. Hay que incidir en los valores [...]”* (Experto A01ES)

Cuando hay intención, los controles existentes dificultan pero no impiden los fraudes, debiendo apostarse en simultáneo en el ámbito formativo, incidiendo sobre los valores de la sociedad y lo que ésta considera como éxito. Las palabras de Bueno *et al.* (2004) justifican el énfasis que deberá atribuirse a esta recomendación. Según estos autores, en la actual sociedad se presta demasiada atención a la obtención de ganancias de corto plazo, que impulsan la economía y las fusiones empresariales que la protagonizan, no quedándose impunes del castigo del mercado las empresas y directivos que no alcanzan dicho objetivo, lo que lleva a que algunos opten por adulterar la información financiera (Bueno *et al.*, 2004: 316-317). Las retribuciones de los consejeros, los procesos de (auto)evaluación del consejo, la política de nombramientos de los consejeros, son algunos de los aspectos del gobierno corporativo que asientan en las ganancias conseguidas por las empresas y directivos.

La formación recibida en las escuelas, en particular en el seno de la formación específica en las Universidades, aunque no basta *per se*, podrá contribuir a ese proceso de desarrollo de la ética individual. Con la finalidad de reintroducir la ética en la formación contable, Gonzalo y Garvey (2005) enuncian tres propuestas: (i) hacerse la enseñanza de las normas contables de manera más contextual, lo que exige un papel activo tanto de los profesores como de los futuros profesionales, (ii) desarrollarse los razonamientos éticos en los cursos de contabilidad en aras de que los alumnos interioricen que la preparación de la cuentas va más allá de la mera aplicación de las normas contables y por fin, (iii) responsabilizarse adecuada y justamente los profesionales que elaboran los estados financieros. Domínguez (2004:



75) subraya este último aspecto al recordar que los administradores son los responsables de las cifras contables, derivando la mayoría de los fallos no de la carencia de regulación sino de los deficientes valores éticos de los directivos, quienes tergiversan la información financiera a fin de obtener elevados ingresos inmediatos.

Los instrumentos de *'enforcement'* más valorados por los expertos se refieren a los tres pilares básicos identificados por la FEE (2001 y 2002) y reiterados en el Libro Blanco (Gonzalo, 2002a: 314): (i) la propia empresa, a través de las medidas del gobierno corporativo, (ii) la auditoría externa, y (iii) el sistema institucional de control.

A nivel interno de la empresa, para controlar el riesgo de la preparación de información fraudulenta, los expertos destacan el papel que desempeñan los comités de auditoría y los códigos de gobierno corporativo obligatorios, medidas éstas parcialmente incluidas en diversas reformas. Como se puso de relieve anteriormente, tanto España como Portugal (éste con matices) exigen que las empresas cotizadas tengan un comité de auditoría y han elevado al rango de ley varias medidas de gobierno corporativo. En este ámbito, un experto destaca la necesidad de contar con un código único en materia de buen gobierno, camino distinto del proseguido actualmente por la UE, que prefirió emitir orientaciones globales sobre algunos temas específicos y que cada Estado miembro tenga su propio Código (CE, 2003a: 11-12), acorde con las conclusiones del estudio de Weil, Gotshall & Manges (2002) y del Informe Winter (2002). Por otra parte, otros entienden que ciertas reformas en el ámbito del gobierno corporativo se han quedado en la forma no exigiendo cambios de fondo a muchas empresas, mostrándose incluso poco operativas. Ello hace indispensable la supervisión de la efectiva aplicación de dichas medidas:

*“[...] muchos temas de gobierno corporativo, las medidas se han quedado en temas de estética, lo que es negativo, pues la apariencia es que muchas empresas se han adaptado a las nuevas medidas, cuando todo sigue igual. Mientras no se supervisen estas medidas, no se obtendrán los resultados deseados.”*(Experto A06ES)

Insisten pues los expertos en la necesidad del *'enforcement'* en su sentido amplio. Amat y Gowthorpe (2004: 16) corroboran la conveniencia de una adecuada monitorización de las regulaciones éticas y del gobierno corporativo y admiten, en su ausencia, la gran probabilidad de ineficacia de las mismas como preventivas del empleo de prácticas de relato engañosas por parte de algunos individuos.

### CI-3: *Valoración global de las nuevas regulaciones y recomendaciones*

Las nuevas regulaciones reciben una valoración global mayoritariamente positiva (Me=4), registrándose un consenso fuerte entre las dos rondas (RIR=0,25) y total estabilidad en las respuestas, comprobada por la variación nula del RIR y la aceptación de H0 en el test Chi<sup>2</sup>. El análisis subgrupal refleja un menor agrado con estas nuevas regulaciones por parte de los auditores (Me=3) frente a los profesionales de empresas (Me=4), pudiéndose pensar que esta diferencia de posturas se debe al hecho de que muchas de esas nuevas regulaciones inciden en la profesión auditora.

Las nuevas regulaciones se orientaron en buena medida hacia la rotación de los auditores responsables del equipo de auditoría, prefiriendo no exigir la rotación de empresas prestadoras de los servicios de auditoría. Uno de los expertos-auditores manifiesta su agrado con esta opción al afirmar que la rotación de firmas sería negativa para la profesión auditora porque haría que se redujera la calidad del trabajo y también el atractivo para los nuevos profesionales (recién titulados universitarios), no obstante valora positivamente la rotación de auditores. Poniendo de relieve la polémica sobre este tema, otro experto (profesional de empresa) entiende que la rotación de los auditores es la manera adecuada para evitar que las empresas anticipen los tipos de análisis realizados por ellos y de este modo, puedan ocultar determinados hechos. Además, esa rotación impediría la creación de “relaciones especiales” entre auditor y empresa, las cuales pueden restar independencia al auditor. No obstante, la postura del primer experto es la que se encuentra cercana a las conclusiones de los estudios realizados en Estados Unidos (GAO, 2004) y de ámbito internacional (FEE, 2004) que subrayan, en esencia, la amenaza real que constituiría la rotación obligatoria de auditores para la calidad de la auditoría, cuyos beneficios serían exiguos para la independencia de estos profesionales pese a que se incrementaría la competencia entre ellos.

Para el primer pilar externo – la auditoría – los expertos subrayan la necesidad de mejorar los sistemas de control de calidad de la auditoría, lo que coincide con las sugerencias de la FEE y lo plasmado en la Octava Directiva modernizada de la UE. Sin embargo, la garantía de independencia de los auditores constituyó la preocupación esencial de las reformas cristalizadas, como se puso de relieve en el apartado 3. A este propósito, un experto justifica su oposición a la definición estricta de las condiciones consideradas necesarias para garantizar dicha independencia porque hasta ahora ha sido entendida en el sentido de restringir los tipos de trabajos que el auditor puede realizar

lo que no contribuye ni a la independencia ni a la calidad de la auditoría, reduciendo más bien los conocimientos y capacidades de estos profesionales.

Siguiendo a Cañibano y Castrillo (1999 y 2002), las listas exhaustivas con prohibiciones universalistas no constituirán solución para los problemas de falta de independencia de los auditores, por lo que se muestra imprescindible un nuevo planteamiento en el que se confiera una mayor relevancia a la independencia real y no tanto a la de apariencia, siendo ésta la que resulta fundamentalmente de las regulaciones detalladas. Para llevar a la práctica este planteamiento, cada cliente y cada servicio prestado por el auditor, sea de auditoría u otros relacionados, deberá someterse a un análisis que deberá quedar reflejado en los papeles de trabajo sobre las posibles amenazas y riesgos que puedan dañar la independencia, tratando de buscar salvaguardas o protecciones que eliminen la dependencia real o la apariencia de dependencia (Cañibano y Castrillo, 1999: 37).

Asimismo, los expertos defienden la mejora del sistema institucional de control, segundo pilar externo. Por último, la rotundidad de la afirmación de un experto, cuando dice: “*El incumplimiento de las regulaciones aplicables deberá ser punido.*” (Experto A13PT, traducción nuestra), no deja margen a dudas sobre la atención que deberán dedicar las autoridades competentes y clase política en pro de un adecuado, equilibrado y eficiente régimen sancionador de los infractores. Refiriéndose a posibles medidas punitivas, uno de ellos expresa firmemente su opinión negativa sobre la prensa actual, fundamentándola como sigue:

*“[...] lo primero que se debería tener es una prensa independiente y experta en temas económicos (que no es lo habitual aunque haya periodistas muy buenos en estos temas). Se dan las noticias buscando un titular sin entender ni analizar lo que se escribe más abajo. Mientras no se corrija esto, cualquier potenciación de la publicidad de estos temas no podrá ser positiva.”* (Experto A06ES)

De hecho, durante las dos últimas décadas del siglo xx, la información sobre economía, empresa y finanzas ha generado un sector de medios periodísticos especializados, al tiempo que se ha intensificado de forma notable la cobertura de ese tipo de contenidos noticiosos (Vara y Arrese, 2005: 1). Estudios sobre el papel de este nuevo ámbito informativo en la configuración de la opinión pública plantean que los periodistas son más proclives a publicar noticias negativas por considerarlas de mayor interés periodístico (Haller y Norpoth, 1997 *in* Vara y Arrese, 2005: 2), lo que delata una prensa económica tendenciosamente conductora de la opinión pública.

## 5. Conclusión

El conjunto de instrumentos y procedimientos que permiten monitorizar el cumplimiento de las normas de información financiera y detectar a tiempo el incumplimiento, sancionándolo, se denominan mecanismos de refuerzo y control del cumplimiento y pueden situarse tanto a nivel interno como externo de las compañías. Según la FEE (2001) pueden identificarse seis categorías de mecanismos, dos situadas a nivel interno y cuatro a nivel externo de la entidad. Este trabajo de la FEE reveló un panorama marcadamente pesimista, caracterizado por la ausencia de varios de dichos mecanismos, su no funcionamiento en la práctica o incluso, su inexistencia en diversos países europeos. A pesar de los logros conseguidos en el ámbito de la armonización de las normas contables, la realidad a nivel del control del cumplimiento se distanciaba notoriamente, siendo la ausencia total de comparabilidad motivo de preocupación a nivel nacional e internacional para los emisores de normas, auditores, reguladores y usuarios de la información financiera.

No obstante, la sucesión y magnitud de los escándalos financieros y sus dañosas consecuencias en la confianza pública en la información financiera de las empresas fueron un impulsor crucial de la avalancha reguladora, publicada en el transcurso de un lustro. Los nuevos documentos o leyes privilegian marcadamente la reforma de instrumentos comúnmente integrados en lo que se entiende por gobierno corporativo así como de la auditoría, y además se han dado los primeros pasos para cambiar el control institucional.

Por lo que corresponde al gobierno de las sociedades, se opta por trasladar al rango de ley un mayor abanico de medidas dirigidas principalmente a las empresas cotizadas, percibiéndose un creciente abandono del carácter voluntario preconizado en las anteriores recomendaciones del buen gobierno empresarial. En los mecanismos situados dentro de la empresa, las reformas recaen sobre la responsabilidad de los directivos y otros responsables de la misma, con una intervención relevante en la preparación de la información financiera, los comités de auditoría y el papel de la JGA.

La auditoría ve indudablemente reforzado su papel, como primera línea de defensa externa para velar por las buenas prácticas de gestión de las empresas y ofrecer credibilidad de la información financiera, tanto para las empresas cotizadas como las no cotizadas. La independencia del auditor, real y aparente, surge como un gran reto de todas las reformas en esta materia pareciendo conllevar una creciente complejidad en las normas establecidas para reglamen-

tar la actividad de los auditores en aspectos como la prestación de servicios distintos de la auditoría, la rotación del auditor y su relación con los clientes. Es también visible la intensificación de la supervisión pública de la auditoría para asegurar la calidad de este mecanismo de control, así como alguna preocupación con la mejora del sistema disciplinar y sancionador de la profesión auditora. En conjunto, las reformas que inciden en la auditoría traslucen una ruptura con el modelo puro de autorregulación de la profesión auditora<sup>13</sup>. Muchos países que tradicionalmente respaldaban este modelo, incluyendo los de sistema anglosajón, se inclinan ahora por un modelo mixto que compagine las actuaciones de la profesión con las de una institución de cariz público para cumplir los objetivos del control del cumplimiento de los auditores.

Las reformas sobre el control institucional caminan hacia la intensificación de los poderes y competencias de los organismos supervisores, los cuales piden más información a las empresas y avanzan en la aplicación de procedimientos proactivos. Por otra parte, el caso Enron ha alumbrado a la clase política sobre los tipos de infracciones que se pueden cometer en el ámbito contable y financiero, originando una modificación equivalente del régimen sancionador estadounidense.

La perspectiva obtenida de los expertos auscultados deja claro que el *'enforcement'* es un elemento indispensable del sistema contable, que aporta beneficios a todos los participantes cuando se encuentra establecido en su justa medida. Si bien en Europa, los escándalos financieros no fueron el origen de la reacción reformista, influyeron decidida y claramente en su intensidad y contenido. La reacción reformista fue, por un lado, indudablemente positiva e incluso escasa en algunas materias pero, por otro, ha pecado por la exageración en otros apartados y la impulsividad generalizada, al ser consumada a toda prisa, sin el indispensable análisis de las causas y fallos de cada sistema de control.

Según los expertos se vislumbra un recrudescimiento de la superposición de controles, con las implicaciones nefastas que esto simboliza, entre ellas la falta de confianza de unos controles en los otros y los costes añadidos para las empresas. Creen también que las nuevas regulaciones deberían centrarse más en las medidas de buen gobierno y su efectiva aplicación, es decir, el control dentro de la propia empresa. Asimismo, entienden que la ocurrencia de sucesos similares a los escándalos del pasado reciente no se podrá impedir únicamente con regulaciones, sino caminándose a la par en el ámbito formativo de los valores personales y de la sociedad, jugando aquí un importante papel la incidencia en la ética profesional durante la formación

académica. Se hace así hincapié en las limitaciones de la regulación como único medio para solucionar problemas que, en buena medida, tienen su raíz en la ética profesional y personal.

En cuanto a los instrumentos de control privilegiados a nivel interno de la empresa, los expertos consideran determinante la plusvalía de un comité de auditoría y un código de buen gobierno obligatorios. En el seno de la auditoría externa, se hace necesaria la mejora de los sistemas de control de calidad y las garantías de la independencia, aunque divergen las opiniones en cuanto al modo de cerciorarse sobre dicha independencia. Por último, se pide la dinamización y perfeccionamiento del sistema institucional de control, englobando aquí el sistema de punición de los infractores.

En suma, se observa que la búsqueda de “remedios” se produce después de las desastrosas consecuencias financieras motivadas por los escándalos y fraudes de empresas, denotándose una cierta convergencia en las soluciones al hacer hincapié en los mismos problemas y presentando fórmulas bastante cercanas para resolverlos. Las divergencias en la profundidad de las soluciones pueden encontrar su justificación por tratarse de países con tradiciones en sus sistemas legales, normativos y económicos también distintas, o probablemente, en el grado de influencia de los *lobbies* y la capacidad de resistirse a los mismos. En todo caso, queda visible la intensificación de la regulación en la panoplia de reformas concluidas o en curso, la reducción del margen de maniobra de la autorregulación en auditoría y el esfuerzo de armonización europea.

La reciente crisis financiera cuyos efectos económicos se hacen sentir al día de hoy, tuvo su inicio cuando estaban algunas de las medidas de *enforcement* presentadas en este trabajo aún siendo puestas en marcha o recién aplicadas. Pero algunos nuevos escándalos empresariales que surgieron en el seno de esta crisis, en particular en el sector financiero, vinieron ratificar la necesidad de proseguir en la mejora de los controles sobre el relato financiero. En EE.UU el caso Madoff (Pozzi, 2009) y en Portugal, los casos del BCP y del BPN son ejemplos que llevaron a cuestionar la actuación de los controles internos y externos, en particular, de los supervisores.

Por otra parte, como consecuencia de la crisis, determinadas entidades han quebrado o recibido ayudas estatales para evitarlo, resucitando la discusión sobre la aplicación del valor razonable y asignando la responsabilidad por dichos sucesos a las normas contables. Como afirman Cañibano y Herranz (2008), aunque sea posible alguna influencia de las debilidades de las normas contables internacionales en la deficiente información que existía, esa

influencia negativa podrá derivar más de la complejidad de las opciones y alternativas contables que del uso del valor razonable. Pero es indudable la importancia que asumen las normas contables y su correcta aplicación al surgir en la agenda de las reuniones del G-20, realizadas en Londres y en Pittsburgh este año.

## 6. Referencias Bibliográficas

Alberto, F. (2007) *El control del cumplimiento de las normas de información financiera. Perspectiva sobre el sistema institucional de control – aplicación de un estudio Delphi*, Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.

Aldama, E. (Presidente) (2003) “Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas (Informe Aldama)”. Madrid.

Amat, O. y Gowthorpe, C. (2004) *Creative accounting: nature, incidence and ethical issues*, Working Paper n.º 749, Universitat Pompeu Fabra. Disponible en [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=563364](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=563364) [acceso: 02-10-2006].

Bouton, D., (Président) (2002) “Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées”, Rapport du Groupe de Travail. France.

Brown, P. y Tarca, A. (2005) A commentary on issues relating to the *enforcement* of International Financial Reporting Standards in the EU. *European Accounting Review*, 14 (1), pp. 181-212.

Bueno Campos, E., Alonso Almeida, M., Seoane Coftoya, C. (2004) Conclusiones sobre la situación y perspectivas del gobierno de la empresa. In Bueno Campos, E. (dir. y coord.), *El gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza*, pp. 315-335. Madrid: Pirámide.

Cañibano, L., Sánchez, P., García-Ayuso, M. y Chaminade, C. (eds.) (2002) *Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles [Informe de capital intelectual]*. Madrid: Fundación Airtel Móvil.

Cañibano, L. y Alberto, F. (2008) El control institucional de la información financiera: aplicación de un estudio Delphi. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 140, pp. 795-829.

Cañibano, L. y Castrillo Lara, L. A. (1999) La independencia de los auditores: un nuevo enfoque. *Actualidad Financiera*, 3º trimestre, pp. 21-39.

\_\_\_\_\_ (2002) La independencia de los auditores en la Unión Europea. *Noticias de la Unión Europea*, 206, pp. 33-50.

Cañibano, L. y Herranz, F. (2008) Crisis, NIC y valor razonable. *Revista Consejeros*, Diciembre, pp. 14-19.

Coffee, J.C. (2001) *The acquiescent gatekeeper: reputational intermediaries, auditor independence the governance of accounting*, Working Paper n.º 191, Columbia Law University. Disponible en [www.law.columbia.edu/law-economicstudies/papers/wp191.pdf](http://www.law.columbia.edu/law-economicstudies/papers/wp191.pdf) [acceso: 01-06-2003].

Comisión Europea (CE) (1996) *La función, posición y responsabilidad civil del auditor legal en la Unión Europea*, Libro Verde, COM(96) 338. Publicado en el DO n.º C 321, 28-10-1996, pp. 1-20.

\_\_\_\_\_ (1999) *Plan de acción para los servicios financieros (PASF)*, Comunicación de la Comisión, COM (1999) 232 final de 11-05-1999. Disponible en <http://europa.eu.int/scadplus/leg/es/lvb/l24210.htm> [acceso: 20-05-2003].

\_\_\_\_\_ (2000a) *Control de la calidad de la auditoría de cuentas en la Unión Europea: requisitos fundamentales*, Recomendación de la Comisión de 15 de noviembre de 2000, 2001/256/EC. Publicada en el DO n.º L 91, 31-03-2001, pp. 91-97.

\_\_\_\_\_ (2000b) *La estrategia de la EU en materia de información financiera: el camino a seguir*, Comunicación de la Comisión, COM (2000) 359 final de 13-06-2000. Disponible en [http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2000/com2000\\_0359en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2000/com2000_0359en01.pdf) [acceso: 20-05-2003].

\_\_\_\_\_ (2002a) *Analysis of repercussions of Enron collapse: A first EU response to Enron related policy issues*, April. Disponible en [http://europa.eu.int/comm/internal\\_market/company/docs/enron/ecofin\\_2004\\_04\\_enron\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/internal_market/company/docs/enron/ecofin_2004_04_enron_en.pdf) [acceso: 20-05-2003].

\_\_\_\_\_ (2002b) *Independencia de los auditores de cuentas en la UE: Principios fundamentales*, Recomendación de la Comisión de 16 de mayo de 2002, 2002/590/EC. Publicada en el DO n.º L 191, 19-07-2002, pp. 22-57.

\_\_\_\_\_ (2002c) *Regulation (EC) N° 1606/2002 of the European Parliament and of the Council of 19 July 2002 on the Application of International Accounting Standards*. Publicada en el DO n.º L 243, 11-09-2002, pp. 1-4.

\_\_\_\_\_ (2003a) *Modernización del Derecho de sociedades y mejora de la gobernanza empresarial en la Unión Europea – Un plan para avanzar*, Comunicación de la Comisión, COM (2003) 284 final de 21-05-2003, IP/03/716. Disponible en [http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/dpi/cnc/doc/2003/com2003\\_0284en01.doc](http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/dpi/cnc/doc/2003/com2003_0284en01.doc) [acceso: 20-06-2003].

\_\_\_\_\_ (2003b) *Refuerzo de la auditoría legal en la UE*, Comunicación de la Comisión, COM (2003) 286 final de 21-05-2003, IP/03/715. Publicada en el DO n.º C 236, 02-10-2003, pp. 2-13.



\_\_\_\_\_ (2004a) *Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a la auditoría legal de las cuentas anuales y de las cuentas consolidadas, por la que se modifican las Directivas 78/660/CEE y 83/349/CEE del Consejo*, COM (2004) 177 final de 16-3-2004. Disponible en [http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/es/com/2004/com2004\\_0177es01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/es/com/2004/com2004_0177es01.pdf) [acceso: 20-10-2004].

\_\_\_\_\_ (2004b) *La prevención y la lucha contra las prácticas irregulares empresariales y financieras*, Comunicación de la Comisión, COM (2004) 611 final de 27-09-2004. Disponible en [http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/es/com/2004/com2004\\_0611es01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/es/com/2004/com2004_0611es01.pdf) [acceso: 27-02-2006].

\_\_\_\_\_ (2004c) *Promoción de un régimen adecuado de remuneración de los consejeros de las empresas con cotización en bolsa*, Recomendación de la Comisión de 14 de diciembre de 2004, 2004/913/CE. Publicada en el DO n.º L 385, 29-12-2004, pp. 55-59.

\_\_\_\_\_ (2004d) *Directiva 2004/109/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de diciembre de 2004, sobre la armonización de los requisitos de transparencia relativos a la información sobre los emisores cuyos valores se admiten a negociación en un mercado regulado y por la que se modifica la Directiva 2001/34/CE*. Publicada en el DO n.º L 390, 31-12-2004, pp. 38-57.

\_\_\_\_\_ (2005) *Papel de los administradores no ejecutivos o supervisores y de los comités de consejos de administración o de supervisión, aplicables a las empresas que cotizan en Bolsa*, Recomendación de la Comisión de 15 de febrero de 2005, 2005/162/CE. Publicada en el DO n.º L 52, 25-02-2005, pp. 51-63.

\_\_\_\_\_ (2006a) *Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el ejercicio de los derechos de voto por parte de los accionistas de sociedades que tengan su sede social en un Estado miembro y cuyas acciones estén admitidas a negociación en un mercado regulado, por la que se modifica la Directiva 2004/109/CE*, COM (2005) 685 final de 05-01-2006. Disponible en [http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/es/com/2005/com2005\\_0685es01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/es/com/2005/com2005_0685es01.pdf) [acceso: 27-02-2006].

\_\_\_\_\_ (2006b) *Directiva 2006/43/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de mayo de 2006, relativa a la auditoría legal de las cuentas anuales y de las cuentas consolidadas, por la que se modifican las Directivas 78/660/CE y 83/349/CEE del Consejo y se deroga la Directiva 84/253/CEE del Consejo*. Publicada en el DO n.º L 157, 9-6-2006, pp. 87-107.

\_\_\_\_\_ (2008) *La limitación de la responsabilidad civil de los auditores legales y las sociedades de auditoría*, Recomendación de la Comisión de 5 de junio de 2008, 2008/473/CE. Publicada en el DO n.º L 162, 21-6-2008, pp. 39-40.

Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) (2003) *Medidas de Reforma do Regime de Auditoria, do Governo das Sociedades e da Análise Financeira*,

Proposta de 17 de Junho, Lisboa. Disponible en [http://www.cmvm.pt/a\\_cmvm/conferencias/Apresentacao17062003\\_medidas.pdf](http://www.cmvm.pt/a_cmvm/conferencias/Apresentacao17062003_medidas.pdf) [acceso: 20-07-2003].

Committee of European Securities Regulators (CESR) (2003) *Standard n° 1 on financial information: Enforcement of standards on financial information in Europe*, CESR/03-073, March. Disponible en <http://www.europefesco.org> [acceso: 20-06-2003].

\_\_\_\_\_ (2004) *Standard n° 2 on financial information - Coordination of enforcement activities*, CESR/03-317c, April. Disponible en <http://www.cesr-eu.org> [acceso: 30-04-2004].

Companies Bill (2004) *Audit, Investigations and Community Enterprise*, 16th September, The Stationery Office. London (United Kingdom).

Co-Ordinating Group on Audit and Accounting Issues (CGAA) (2003) *Final report to the Secretary of State for Trade and Industry and the Chancellor of the Exchequer*, January. Disponible en <http://www.dti.gov.uk/cld/cgaai-final.pdf> [acceso: 10-04-2003].

Department of Trade and Industry (DTI) (2003a) *Review of the regulatory regime of the accountancy profession: Report to the Secretary of State for Trade and Industry*, January. Disponible en <http://www.dti.gov.uk/cld/accountreg.pdf> [acceso: 10-04-2003].

\_\_\_\_\_ (2003b) *Review of the regulatory regime of the accountancy profession: legislative proposals: A consultation document*, March. Disponible en <http://www.dti.gov.uk/files/file20685.pdf> [acceso: 10-04-2003].

Domínguez Pérez, J.L. (2004) *Crisis de confianza: ¿Contabilidad culpable?. Partida Doble*, 155, Mayo, pp. 74-75.

Fédération des Experts Comptables Européens (FEE) (2001) *Enforcement mechanisms in europe – a preliminary investigation of oversight systems*, Position Paper, April. Disponible en [http://www.fee.be/publications/default.asp?library\\_ref=4&content\\_ref=108](http://www.fee.be/publications/default.asp?library_ref=4&content_ref=108) [acceso: 20-04-2003].

\_\_\_\_\_ (2002) *Enforcement of IFRS within Europe*, Discussion Paper, April. Disponible en [http://www.fee.be/publications/default.asp?library\\_ref=4&content\\_ref=273](http://www.fee.be/publications/default.asp?library_ref=4&content_ref=273) [acceso: 20-04-2003].

\_\_\_\_\_ (2004) *Mandatory rotation of audit firms*, FEE Study, October. Disponible en [http://www.fee.be/publications/default.asp?library\\_ref=4&content\\_ref=117](http://www.fee.be/publications/default.asp?library_ref=4&content_ref=117) [acceso: 10-04-2004].

Financial Accounting Standards Board (FASB) e International Accounting Standards Board (IASB) (2006) *A Roadmap for Convergence between IFRSs and US*

GAAP—2006-2008, Memorandum of Understanding between the FASB and the IASB, 27 February. Disponible en [http://www.fasb.org/intl/mou\\_02-27-06.pdf](http://www.fasb.org/intl/mou_02-27-06.pdf) [acceso: 02-10-2006].

Financial Reporting Council (FRC) (2003) *The Combined Code on Corporate Governance*, July. Disponible en <http://www.frc.org.uk/corporate/combinedcode.cfm> [acceso: 30-11-2003].

General Accounting Office of United States (GAO) (2003) *Public Accounting Firms – Required Study on the Potential Effects of Mandatory Audit Firm Rotation*, Report to the Senate Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs and the House Committee on Financial Services, GAO-04-216, November.

\_\_\_\_\_ (2004) *Mandatory Audit Firm Rotation Study – Study Questionnaires, Responses, and Summary of Respondents’ Comments*, Report to the Senate Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs and the House Committee on Financial Services, GAO-04-217, February.

Gonzalo Angulo, J.A. (Presidente) (2002a) *Informe sobre la situación actual de la contabilidad en España y líneas básicas para abordar su reforma (Libro Blanco para la reforma de la contabilidad en España)*. Madrid; ICAC.

\_\_\_\_\_ (2002b) Información contable, auditoría y gobernanza empresarial. *Ekonomiaz - Revista Vasca de Economía*, 50, 2º cuatrimestre, pp. 28-53.

\_\_\_\_\_ (2005) In the aftermath of crisis: the post-Enron implications for Spanish University Accounting Educators. *European Accounting Review*, 14 (2), pp. 429-439.

Grupo Especial de Trabajo sobre Buen Gobierno (2006) *Informe del Grupo Especial de Trabajo sobre Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas*, CNMV, mayo. Disponible en <http://www.cnmv.es/publicaciones/gobiernocorp.htm> [acceso: 30-06-2006].

Hewitt, P. (2003) *Statement by the Secretary of State for Trade and Industry*, DTI. Disponible en <http://www.dti.gov.uk/files/file20427.pdf> [acceso: 10-04-2003].

Higgs, D. (President) (2003) *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*, January, Department of Trade and Industry of UK. Disponible en [http://www.dti.gov.uk/cld/non\\_exec\\_review](http://www.dti.gov.uk/cld/non_exec_review) [acceso: 10-04-2003].

Hope, O.-K. (2003) Disclosure practices, enforcement of accounting standards and analysts’ forecast accuracy: an international study. *Journal of Accounting Research*, 41 (2), May, pp. 235-272.

Jefatura del Estado Español (2002) Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero. Publicada en el Boletín Oficial del Estado nº

281 de 23 de noviembre, pp. 6079-6203.

\_\_\_\_\_ (2003) Ley 26/2003, de 17 de julio, por la que se modifican la Ley 24/1998, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre. Publicada en el Boletín Oficial del Estado n° 171 de 18 de julio, pp. 28046-28052.

Karpoff, J.M., Lee, D.S. y Martin, G.S. (2006) The cost to firms of cooking the books. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Forthcoming. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=652121> [acceso: 19-05-2006].

Landeta, J. (2002) *El método Delphi: una técnica de previsión del futuro*. Barcelona: Ed. Ariel Social.

\_\_\_\_\_ (2006) Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting & Social Change*, 73, pp. 467-482.

Leuz, C., Nanda, D. y Wysocki, P.D. (2003) Earnings management and investor protection: an international comparison. *Journal of Financial Economics*, 69 (3), pp. 505-527.

Linstone, H.A. y Turoff, M. (2002) *The Delphi method: techniques and applications*. Ed. by Murray Turoff and Harold Linstone en versión digital. Disponible en <http://www.is.njit.edu/pubs/delphibook/> [acceso: 10-06-2004].

Masip, A. (2005) A la mitad del camino. Antonio Masip en Europa, 28 February. Disponible en [http://antoniomasipeuropa.blogspot.com/2005\\_02\\_01\\_antoniomasipeuropa\\_archive.html](http://antoniomasipeuropa.blogspot.com/2005_02_01_antoniomasipeuropa_archive.html) [acceso: 20-02-2006].

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (MINEFI) (2003) Loi de Sécurité Financière. Disponible en <http://www.cob.gov> [acceso: 30-09-2003].

Ministère de la Justice (2005) Décret n° 2005-1412 du 16 de Novembre de 2005 portant approbation du Code de Déontologie de la Profession de Commissaire aux Comptes, Journal Officiel de la République Française du 17 Novembre.

Ministérios das Finanças e da Administração Pública e da Justiça (2006) Decreto-Lei n.º 76-A/2006 de 29 de Março, publicado en el Diário da República – I Série-A, N.º 63 de 29 de Março de 2006, pp. 2328(2)-2328(190).

Phu Dao, T.H. (2005) Monitoring Compliance with IFRS: Some Insights from the French Regulatory System. *Accounting in Europe*, 2, pp. 107-135.

Powell, C. (2003) The Delphi technique: myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41 (4), pp. 376-382.

Pozzi, S. (2009) EE.UU admite que pudo destapar el fraude de Madoff hace 17

años. *El País.com*, 03-09-2009.

Rodríguez De Las Heras Ballell, T. (2002) Las nuevas normas norteamericanas sobre transparencia de las sociedades cotizadas. La 2002 Sarbanes-Oxley Act. *Derecho de los Negocios*, noviembre, pp. 1-18.

Sarbanes Oxley Act of 2002, 30<sup>th</sup> July, USA.

Securities and Exchange Commission (SEC) (2000) *The concept release on international accounting standards*. Disponible en <http://www.sec.gov/rules/concept/34-42430.htm> [acceso: 20-06-2004].

\_\_\_\_\_ (2002) *Certification of Disclosure in Companies' Quarterly and Annual Reports*, Release n° 33-8124, August. Disponible en <http://www.sec.gov/rules/final/finalarchive/finalarchive2002.shtml> [acceso: 20-05-2003].

\_\_\_\_\_ (2003a) *Strengthening the Commission's Requirements Regarding Auditor Independence*, Release n° 33-8183, January. Disponible en <http://www.sec.gov/rules/final/finalarchive/finalarchive2003.shtml> [acceso: 20-05-2003].

\_\_\_\_\_ (2003b) *Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports*, Release n° 33-8238, June. Disponible en <http://www.sec.gov/rules/final/finalarchive/finalarchive2003.shtml> [acceso: 06-06-2003].

\_\_\_\_\_ (2006) *SEC and CESR launch Work Plan focused on financial reporting*, August. Disponible en <http://www.sec.gov/rules/news/press/2006/2006-130.htm> [acceso: 25-09-2006].

\_\_\_\_\_ (2007) *SEC Takes Action to Improve Consistency of Disclosure to U.S. Investors in Foreign Companies*, Press Release 2007-235, November 15. Disponible en <http://www.sec.gov/news/press/2007/2007-235.htm> [acceso: 15-01-2008].

Smith, R. (President) (2003) *Review on Combined Code Guidance for Audit Committees*, Financial Reporting Council, January. Disponible en <http://www.frc.org.uk/images/uploaded/documents/ACReport.pdf> [acceso: 10-04-2003].

Vara Miguel, A. y Arrese Reca, A. (2005) "La difusión de principios económicos a través de los medios de comunicación: análisis de los editoriales de El País y ABC", VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración, septiembre, Madrid.

Vico Martínez, A. (2002) El caso Gescartera y la futura ley financiera: implicaciones para la auditoría y la contabilidad. *Partida Doble*, junio, 134, pp.28-35.

Weil, Gotshal & Manges (2002) "Comparative study of Corporate Governance Codes relevant to the European Union and its member States", Final Report and Annexes on behalf of the European Commission, Internal Market Directorate General, January.

Winter, J. (President) (2002) “A modern regulatory framework for company law in Europe”, Report of the High Level Group of Company Law Experts, November. Disponible en [http://www.europa.eu.int/comm/internal\\_market/company/docs/modern/report\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/internal_market/company/docs/modern/report_en.pdf) [acceso: 10-04-2003].

---

<sup>1</sup> Aunque otros factores coyunturales de la economía ayuden a explicar la inestabilidad vivida.

<sup>2</sup> A pesar de la presión que tanto los responsables europeos como las empresas vinieron ejerciendo durante años sobre la SEC para que ésta aceptara los estados financieros preparados según las NIC/NIIF sin reconciliación a los USGAAP (a través del denominado informe 20-F), el regulador americano mantenía esa exigencia mientras no existiera una estructura adecuada, que debería integrar tanto unas normas contables de calidad como un sistema que asegurara la rigurosa interpretación y aplicación de tales reglas, de forma que los problemas suscitados y las malas prácticas fueran identificados y resueltos de manera oportuna (SEC, 2000). En los últimos años, el International Accounting Standards Board (IASB) vino trabajando intensamente con el Financial Accounting Standards Board (FASB) (IASB-FASB, 2006) y con la SEC (SEC, 2006) en el sentido de avanzar en la eliminación de la conciliación NIC/NIIF-USGAAP, planteándose en este contexto un cierto compromiso de eliminación de ese requisito, a partir del 1 de enero de 2009.

<sup>3</sup> El 15 de noviembre de 2007, la SEC publicó una nota de prensa sorprendente en la que informaba de la aprobación por unanimidad de una serie de modificaciones normativas dirigidas a eliminar dicho requisito de conciliación a los USGAAP, la cual producirá efectos en los estados financieros del año 2008; la SEC justifica su decisión en la necesidad de responder al cada vez mayor número de inversores estadounidenses que invierten en títulos de empresas extranjeras y en la necesidad creciente de estándares contables de calidad que sean utilizables internacionalmente (SEC, 2007).

<sup>4</sup> El impacto mediático de la salida a la luz del caso Gescartera, el cual coincidió con el periodo de elaboración de un anteproyecto de ley financiera, hace creer en su influencia sobre el proyecto de ley financiera; el posterior solapamiento de este documento con el caso Enron da lugar a la creencia de que tal hecho haya contribuido a ampliar el perímetro del proyecto de ley (Vico Martínez, 2002: 32).

<sup>5</sup> En el CSC revisado portugués se ofrece a las sociedades la posibilidad de elegir entre tres modelos de organización de la administración y la fiscalización: el latino, el dualista y el anglosajón. Las estructuras de fiscalización indicadas para estos modelos son, respectivamente: el consejo fiscal, el consejo general y el comité de auditoría.

<sup>6</sup> Órgano equivalente al comité de auditoría.

<sup>7</sup> La mayoría de los delitos tipificados en la SOA parece extraída directamente del proceso Enron (Rodríguez de las Heras, 2002: 2).

<sup>8</sup> El estudio Delphi que se describe en este artículo corresponde a una pequeña parte de un trabajo más amplio. Las preguntas y respuestas del resto del cuestionario fueron dedicadas en concreto al estudio de uno de los mecanismos de control externo: el control institucional, y sus resultados se encuentran plasmados en otro artículo de los autores (véase Cañibano y Alberto, 2008).

<sup>9</sup> Inicialmente, fueron identificados 95 expertos pero se excluyó el auditor de la empresa Arcelor por no pertenecer a una firma española y no se obtuvo su correo electrónico.

<sup>10</sup> En un estudio Delphi puede alcanzarse la estabilidad pero no haber consenso en las respuestas, lo que permite analizar las distintas posiciones dentro del grupo (Landeta, 2002: 91).

<sup>11</sup> Como refiere Landeta (2002: 122), los abandonos constituyen un elemento distorsionador del resultado final de un estudio Delphi y según un análisis de trabajos publicados, pueden oscilar entre el 20 y el 30%. Un porcentaje de abandonos muy elevado resulta en general de falta de motivación o de tiempo de los expertos.

<sup>12</sup> Se entiende que los recursos proceden de forma directa de las empresas cuando éstas tienen que pagar determinados importes (tasas) para la financiación de los propios mecanismos de control o los honorarios a aquellos que ejercen el control (por ejemplo, los auditores, los miembros del comité de auditoría, etc.). La financiación del sistema de control será indirecta cuando, el mantenimiento de determinados controles públicos, acarrea un reflejo en la carga fiscal.

<sup>13</sup> Algunos de los riesgos asociados a la autorregulación profesional son referidos por Coffee (2001), los cuales tienen implícita una postura acomodaticia del auditor ante las malas prácticas del gerente que éste trata de premiar ofreciendo contratos de otros servicios.

# Management Accounting Change: A Case Study of Balanced Scorecard Implementation in a Portuguese Service Company

Luís Pimentel

ISCTE Business School, Lisbon

Maria João Major

ISCTE Business School, Lisbon

Av. das Forças Armadas, Cacifo 105-A, 1649-026 Lisboa;

Tel: +351/217903495; Fax: +351/21217903904;

maria.joao.major@iscte.pt

(Recebido a 20 de Fevereiro de 2009; Aceite a 5 de Novembro de 2009)

**Acknowledgments:** The authors are grateful for the valuable comments and suggestions of João Ribeiro, Aldónio Ferreira, the two anonymous reviewers and the Editor on earlier versions of the paper. Likewise the authors would like to thank all the interviewees in Alpha, particularly the PMCD manager. Moreover, the paper has benefited from the feedback received at the European Accounting Congress 2006 (Dublin), the European Accounting Congress 2007 (Lisbon) and the European Accounting Congress 2008 (Rotterdam).

## Abstract

This paper presents a longitudinal case study of management accounting (MA) change in a Portuguese service company operating within the information technology (IT) business which has implemented the Balanced Scorecard (BSC). BSC implementation turned out to be problematic. It took too long and faced several difficulties and obstacles. Drawing upon Kasurinen's (2002) revised model of accounting change, the factors that created a potential for change (motivators, facilitators and catalysts) and the events that seek to explain how the process of change evolved (*momentum* and leadership) are identified. Furthermore, Kasurinen's barriers to change (confusers, frustrators and delayers) have been recognised in the study. This investigation demonstrates how Kasurinen's (2002) framework can help researchers to understand the reasons and explanations as to why change occurs in organizations and the process by which MA changes.



**Keywords:** Management Accounting Change; Balanced Scorecard; Resistance; Barriers.

## 1. Introduction

Management accounting (MA) change has been the object of intensive discussion and scrutiny, particularly in the last two decades. Change has been described as directly related to the organizational culture of the ‘New Economy’, which is characterized by innovation, fast-paced operations, informal practices and the entrepreneurial spirit of risk investment (Burns and Vaivio, 2001). This implies that MA, academics and practitioners are facing challenging times. Furthermore, change has been identified in organizations in respect of organizational design, competitive environments and information technology (IT), which involves ‘a need for MA to change also’ (*ibid*, p. 389). Case studies reported by researchers have revealed that MA change presents a wide scope of categorization and is difficult to standardize. Change has been depicted as something: i) that is premeditated by organizational authors (change as a managed and formal organizational event or process) or, in a diametrically opposite logic, as something not consciously planned (change as an unmanaged phenomenon, also including informal elements); ii) that ‘connects’ a logic which may be categorized as linear (systematic endeavour) or non-linear (unsystematic and unpredictable); iii) that may follow a functional logic or may be conceived as inherently political activity; iv) that can be seen as a centrally driven effort (where top management plays a key role) or as a fundamentally local concern (where local actors within decentralized structures are the real architects and mobilizing agents of change); and v) that is intertwined with a changing organizational culture or takes a passive and more adaptive role within such a comprehensive organizational change (Burns and Vaivio, 2001).

The process of Balanced Scorecard (BSC) implementation may be considered one of the most common examples of MA change these days (Epstein and Manzoni, 1997; Sousa and Rodrigues, 2002). Broadly conceived, the BSC is a tool that, if framed properly in the organizational culture and if linked accurately to the global management system of companies, has a high potential that surpasses its technical characteristic as a framework for performance evaluation. The aim of this research is to contribute to the understanding of the reasons and explanations as to why and how MA change occurs, by analysing the advancing forces of change and the wide range of potential problems related to change implementation identified in a specific Portuguese IT company (called Alpha<sup>1</sup>), in a BSC context. Specifi-

cally, the researchers are interested in analysing both the influencing forces of change and the barriers to the accounting change in Alpha, by following Kasurinen's (2002) revised accounting change model. This research also aimed to test empirically Kasurinen's (2002) three barriers to change (confusers, frustrators and delayers), which have been proposed by this investigator to be added into Cobb *et al.*'s (1995) model as a means of gaining a deeper understanding of the influencing forces in a change endeavour.

To this end a longitudinal and explanatory case study, which according to Kasurinen (2002, p. 328) 'seems to provide a potentially fruitful method for studying influencing forces in a change project', was conducted between July 2004 and January 2006 in Alpha. This research sought to provide an in-depth case analysis to better characterize and understand MA practices and to narrow the gap between theory and practice (Ryan *et al.* 2002).

This paper is structured in five additional sections. Section 2 discusses previous research on MA change, including Kasurinen's (2002) framework of accounting change. After this, the research methods and methodology adopted in this investigation are presented in section 3. In section 4 the empirical study is described. The paper continues with discussion in section 5 and ends with the conclusion in section 6.

## **2. Management Accounting Change and Kasurinen's (2002) Model**

MA change is rarely a consensual, neutral activity. Power is involved, alliances are made, a 'game' of interests takes place, real objectives may be disguised or equality is not a common rule (Burns and Vaivio, 2001). As Ribeiro and Scapens (2004, p. 4) stated, organizations are more than mere systems that respond to pressures placed on them. They are rather sites where multiple and possibly conflicting goals frequently clash. Therefore, it is likely that power and politics (i.e. the struggles and strategies to acquire power) shape what MA are and become. In a more general framing, Strebel (1996, p. 86) argued that 'for many employees, including middle managers, change is neither sought after nor welcomed. It is disruptive and intrusive. It upsets the balance.' Moreover, the importance of rules and material conditions in modelling the power of managers (as different actors or groups) must also be considered, as well as in influencing their strategies to gain power (Ribeiro and Scapens, 2004). As a consequence, concerns about the implementation of new management tools and/or of management change processes, failures and resistance are real in many companies. Evaluation of the implementation of accounting change frameworks (e.g. activity-based costing) can vary at lower and top management levels, and operational re-

lations, power, conflict and employees' resistance are significant points at issue to consider in organizations (Major and Hopper, 2005). Scapens and Roberts (1993) observed that resistance to accounting change is illogical and emotional, being probably informed by a wide scope of concerns and fears. This statement implies the need to understand resistance in the context of organizational and historical contingencies (since they influence the process of accounting change).

In a wide scope, resistance and barriers are linked to organizational structures, mainly because organizations are simply resistant to change. In this respect Roberts and Sylvester (1996) claimed that internal barriers exist in organizations due to the inherent nature of the business. According to Argyris and Kaplan (1994) potential barriers to change can be due not only to inadequate education and sponsorship but also to the inexistence of enough internal commitment. These researchers referred to education, sponsorship and incentive alignment as the necessary conditions for successful managerial action. Accordingly, if organizations do not possess these conditions, individuals and groups threatened by the implementation of new management techniques or ideas may produce organizational resistance and defensive behaviour.

Evidence has showed that resistance and barriers may have several sources, some linked to a cost and benefit perspective of the implemented framework, some related to organizational power and politics, and others pertinent to organizational culture (Malmi, 1997). Malmi concludes by contending that 'although the resistance may originate from various sources, these sources appear fundamentally structural and are unlikely to be dealt with by employing implementation-based strategies' (p. 475). Furthermore, the reasons for the resistance and abandonment of a new accounting system may lie in its non-consonance with dimensions of organizational power and of the organization paradigm (Markus and Pfeffer, 1983).

Innes and Mitchell (1990) claimed that the investigation of the reasons behind change and the process by which MA has changed in organizations has not received much attention. According to these researchers little understanding has been provided of why and how change has come about (e.g. firm-specific origins, mechanics and consequences of MA were not explored). As a result of this they proposed to develop a descriptive analysis of the process by which MA change has occurred at the level of the firm within a real-world setting. The outcomes of this field study were expressed in the development of an accounting change model (Innes and

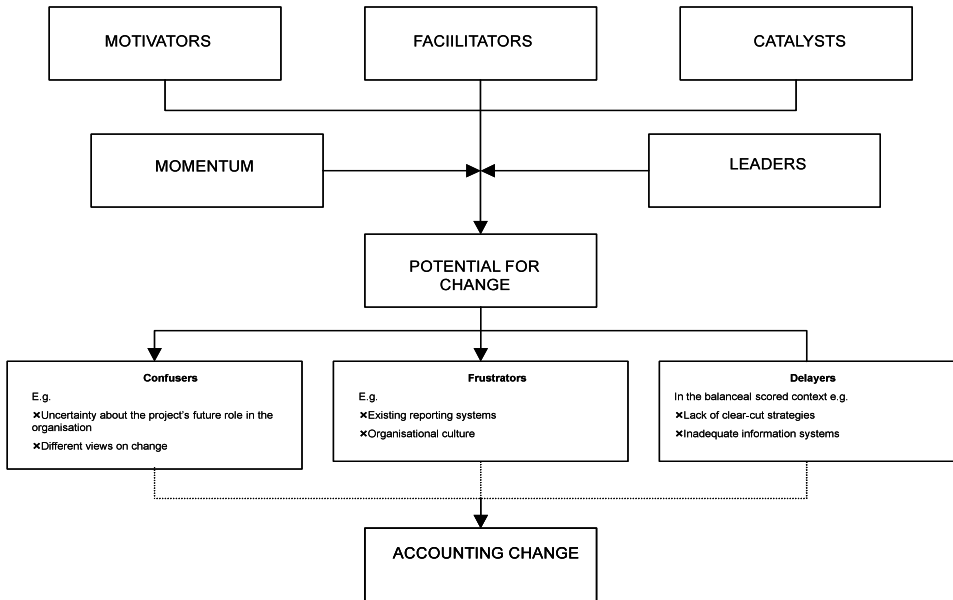
Mitchell, 1990) which was further developed by Cobb *et al.* (1995) and later by Kasurinen (2002).

After analysing which factors influenced MA change, Innes and Mitchell (1990) developed a threefold classification for describing the forces that press organizations for change. Their typology was based upon the nature and timing of the influence on change. The factors correspond to a specific set of circumstances which affects MA change and explain the process by which MA develops: i) motivators, i.e. the factors that influence the observed changes in a general manner; ii) facilitators, i.e. the conditions conducive to MA change which were necessary but not sufficient, *per se*, in order that the change might occur; iii) catalysts, i.e. the factors that are directly associated with the change and the occurrence of which corresponds closely to the timing of change. MA change occurs through the interaction of these three types of factors or circumstances. The motivators and the catalysts acted positively to originate change, but could only become effective where facilitators exist (Innes and Mitchell, 1990).

Several years later, Cobb *et al.* (1995) carried out a longitudinal case study (which took place over several years) to study MA changes that were occurring within a division of a large multinational bank. The main contribution of these researchers was the development of the Innes and Mitchell (1990) model of change by adding the factors that hinder, delay or prevent change (the barriers to change) and the factors that influence how the process of change occurs within the organizations (leadership - the influence of individuals - and *momentum* for change, which is associated with the expectation of continuing change). In this respect Kasurinen (2002) refers to leadership as the influence of individuals who may act on the process of change, and to *momentum* of change as a factor, a situation or an event to keep things moving in the organization. He concludes by claiming that ‘motivators, catalysts and facilitators may be necessary to create a potential for change but action by individuals is needed to overcome the barriers to change. Otherwise, the change initiative will be deflected by the barriers. Sufficient *momentum* is ‘then required to maintain the pace of change’ (Cobb *et al.*, p. 173). On the other hand, ‘change will not occur without commitment through the management process’ (Kasurinen, 2002, p. 172).

Kasurinen (2002) introduced further developments to Cobb *et al.*’s (1995) model (mainly at the barriers level by specifying and categorizing three types of barriers to change) (see Figure 1).

Figure 1: Revised accounting change model (Kasurinen in Management Research, 13, 2002, figure 7, p. 338)



This model was based on a longitudinal case study (with the focus on the BSC introduction) in which the investigator attempted to explain the reasons for MA change and the factors involved. According to Kasurinen (2002), the role of the barriers and of the influencing forces in the change process would be more easily recognized in a real-life organization, particularly if investigated at the early stages of a project.

Kasurinen (2002) acknowledged the merits of Cobb *et al.*'s (1995) model in combining the forces advancing and hindering change. However, he proposed an expansion of the model by dividing the barriers to accounting change into three categories. Accordingly, 'a more exact categorization would make the recognition of the barriers' role easier and facilitate the attempts to explain the change. (...) Potentially, a deeper understanding of the influencing forces in the change process could also help organizations in their attempts to circumvent the problems in practice' (*ibid*, p. 337). Consequently, the barriers were subcategorized into confusers, frustrators and delayers. Confusers are the barriers that may 'disrupt' the case project, frustrators are the barriers that may 'suppress' the change attempt and delayers are the barriers that may delay the change attempt in the context of

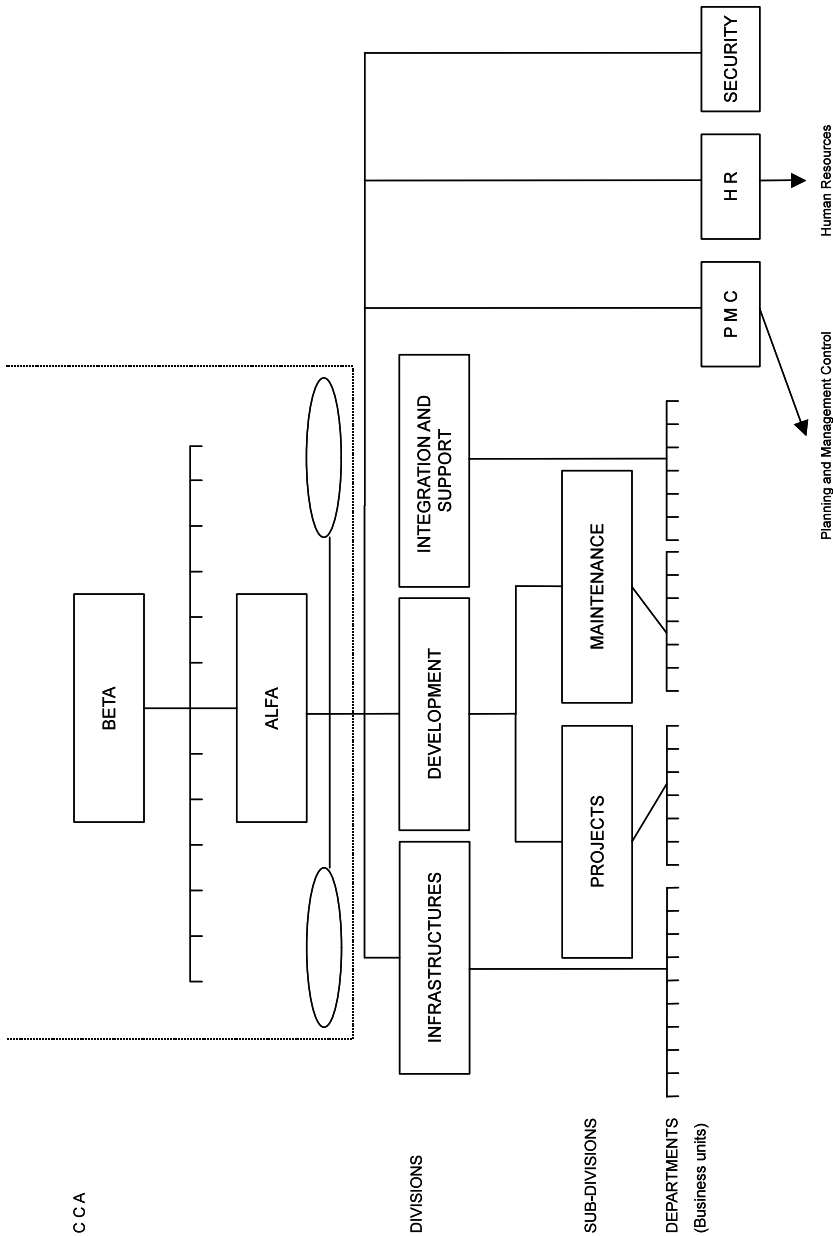
the specific MA change process (Kasurinen, 2002). Norreklit and Mitchell (2007) clarified the definition of these three types of barriers to change, referring to the confusers as the uncertainty about the role of the BSC, to the frustrators as the existence of an antagonistic engineering culture and to the delayers as the difficulties in specifying strategies.

### 3. Research Methods and Methodology

The research method that was followed in this investigation consisted of a longitudinal case study, which was conducted in a service company (Alpha) from July 2004 to January 2006.

Alpha is a company that is part of an important Portuguese financial group (henceforth the Beta group<sup>2</sup>) which provides IT services within the group (mostly for the parent company). It was created in 2000 as a result of the merger of the several information systems (IS) departments of the other Beta group companies. Its mission consisted of ‘creating in an efficient and quality way an IS aligned with the business needs of the Beta group in order to support its performance’ (internal documents of Alpha). Alpha employed about 1,100 internal staff in 2005. The total revenues measured as the level of maintenance contracts and services rendered were € 74,019,000 in 2004 and € 51,088,000 in 2003. In 2004 investment represented € 40,180,000. The company was organized in a structure based on processes, which can be synthesized organically in five big divisions and sub-divisions (see Figure 2): i) Infrastructures; ii) Development; iii) Integration and Support; (iv) Projects; and v) Maintenance. Under the supervision of these divisions there were 34 departments (defined as business units – BU) and at a lower level teams and projects. The Planning and Management Control Department (PMCD) was directly under the supervision of the Board of Directors (BD) and included the BSC team, which led and coordinated the process of BSC implementation in Alpha.

Figure 2: Organizational Model



As the aims of this research were to obtain a holistic and integrated understanding of the difficulties and problems related to BSC implementation at Alpha and the factors associated with MA change, a major explanatory case study was followed. Explanatory case studies have been adopted to explain the specific rather than to generate generalizations (Ryan *et al.*,

2002). Case studies enable researchers to understand MA practices ‘...both in terms of the techniques, procedures, systems, etc. which are used and the way in which they are used’ Scapens (1990, p. 264) and how (and if) the practices of MA are changing (Ryan *et al.*, 2002).

This research followed the stages/steps identified by Scapens (1990), Ryan *et al.* (2002) and Yin (2003) for conducting a case study. These were: i) developing a research design; ii) preparing to collect data and evidence; iii) collecting evidence; iv) assessing evidence; v) identifying and explaining patterns; vi) theory development; vii) paper writing. However, these steps were not followed sequentially but in an interactive way. Two main research questions were posed in this investigation: first, ‘how did BSC implementation unfold and evolve in Alpha and how did the managers use the framework in practice?’; and second, ‘does the case study fit in with the revised accounting change model presented by Kasurinen (2002)?’.

The researchers visited the case ‘site’ without being involved themselves in the issues that were researched, and interviewed the subjects of the study; hence their role in the field research can be classified as ‘visitors’ (Ryan *et al.*, 2002). 17 semi-structured interviews (11 involving BSC ‘producers’ and 6 involving BSC users) were conducted lasting 27.5 hours<sup>3</sup>. All the interviews were arranged by the PMCD manager after discussion about the objectives of the investigation. Interviews were planned in order to include managers from a wide range of Alpha’s divisions and business units. The purpose and methods of the investigation were presented at the beginning of each interview and assured the confidentiality of the information provided by the interviewees. Except for one interview that involved the PMCD manager and the BSC team manager together, all the remaining interviews were conducted one-on-one. Whenever possible interviews were tape-recorded<sup>4</sup> and later transcribed. Several phone calls were made after the interviews to clarify specific aspects discussed in the interviews.

Besides the interviews, other sources of data were used to collect evidence. The BSC framework (and also the ‘reporting framework’<sup>5</sup>) was observed and analysed directly together with specific maps and scorecards, both strategic and operational. Furthermore, support documentation of the BSC implementation process and documentation from the intranet site were gathered. Documentation and writing material external to the BSC framework, such as newspapers/newsletters, Alpha’s annual financial reports, the organizational structure and the global management system were also collected and examined. Finally, the researchers obtained access to the documenta-



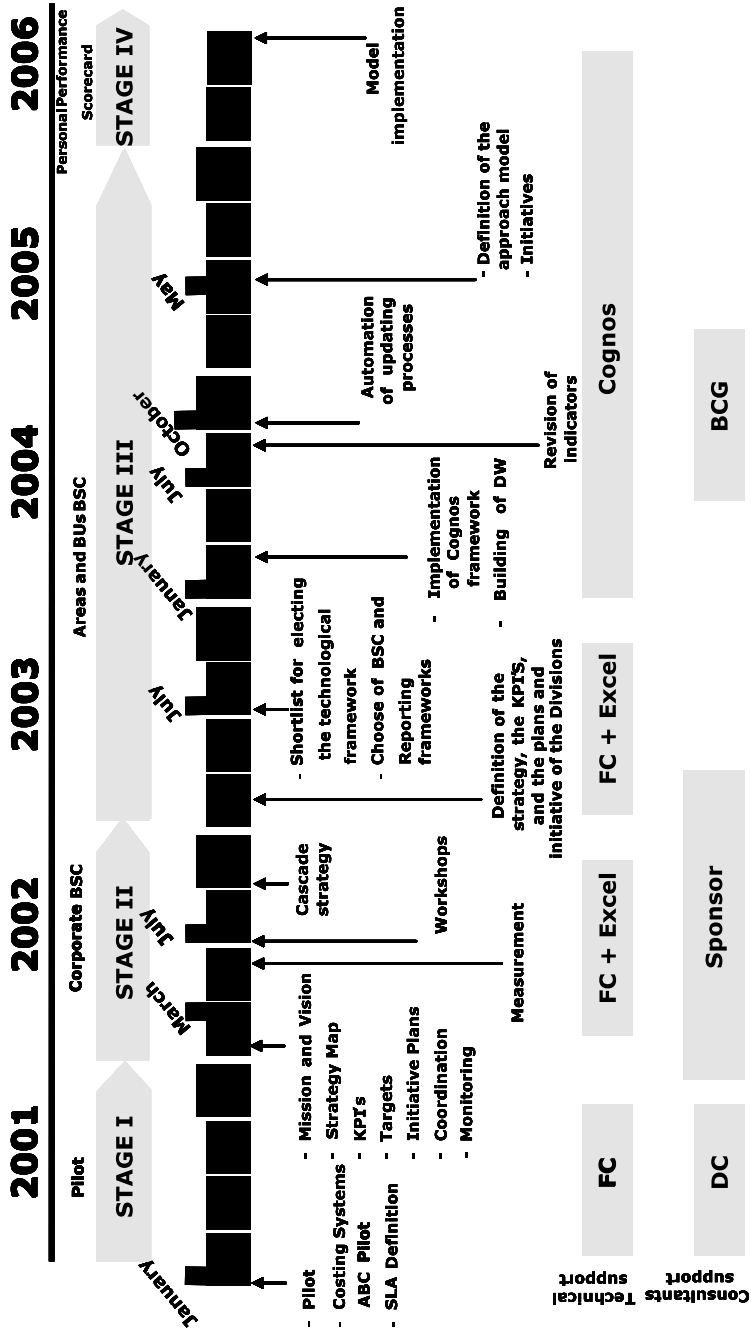
tion prepared for managers to support BSC workshops and seminars which took place in the company during the BSC implementation.

#### 4. Empirical Study

The BSC project in Alpha was launched at the beginning of 2001 and lasted for more than five years. At the time the research came to an end (mid-2006) it had not yet been concluded. Before the introduction of the BSC, Alpha (and the previous IS departments of the Beta group) had no tradition in MA and management control. There was a planning and budgeting system but it was neither organized in terms of indicators nor linked to strategy. The few existing indicators were scattered and financially oriented. Therefore, the main idea that led to the development of BSC in Alpha was the need to create a new management framework that could permit an integrated vision of the organization throughout all the divisions. The implementation of BSC in Alpha closely followed Kaplan and Norton's prescriptions, particularly those recommended in their book 'The Strategy-Focused Organization'. To support the implementation process of BSC a specific team was created within the Planning and Management Control Department. This team, together with consultants (Deloitte Consulting, henceforth DC, and afterwards, Sponsor), was responsible for implementing the BSC in Alpha.

Figure 3 shows the main steps of the BSC implementation process in Alpha. This followed four successive stages: i) stage I – the Pilot; ii) stage II – Corporate BSC; iii) stage III – Divisions and Departments (BUs) BSC's; iv) stage IV – Personal Performance Scorecards (PPS). The implementation process began in 2001 with a pilot which aimed to prepare the conditions for implementing the BSC at the corporate level in stage II. A pilot activity-based costing (ABC) system was devised in order to consider whether it could be implemented in the whole of Alfa. Additionally, the pilot sought to investigate if a single measure could be created to measure Alpha's global performance<sup>6</sup>. Also in stage I, FC<sup>7</sup> was selected to supply the technological support (software framework) of the information system and to 'build' the BSC.

Figure 3: BSC Project Evolution (Source: based on PMCD, Alfa)



In 2002, Alpha progressed to the second stage in implementing BSC in the company (corporate BSC). The board of directors (BD), consultants and the BSC team started by discussing Alpha's mission and vision, as well as its strategic objectives for the coming years. As a result of this, global objectives and key performance indicators (KPI's) were set up following the four perspectives of Kaplan and Norton and a strategy map was developed. Alpha's BSC perspectives were: the value perspective (equivalent to the financial perspective of Kaplan and Norton), the group perspective (corresponding to the customer perspective in the original literature), the internal business processes perspective and the infrastructures perspective (which corresponds to the growth and innovation perspective of Kaplan and Norton's BSC). Targets and initiative plans were also established at a corporate level. In order to ensure that the corporate scorecard was ready for use by top managers, coordination, communication, implementation and monitoring mechanisms were devised. Another important aspect of stage II concerns the integration and settlement of coordination mechanisms between the 'global management control system' (GMCS) and the BSC tool. Stage II was also aimed at promoting 'interaction between the strategic and budgetary cycles'<sup>8</sup>. At this stage, Sponsor (which replaced DC in mid-2002) were the consultants that collaborated and contributed to the clarification, definition and measurement of strategy, objectives and indicators in Alpha. In stage II, the first workshops took place in Alpha, involving members of the BD, top managers, the BSC team and consultants. Their aim was twofold: firstly, to provide training to top managers regarding the BSC; and secondly, to motivate them to use corporate BSC as a management tool. However, in practice, the BSC was used only by a few of the top managers. A 'roll-out' of monthly meetings was established in order to analyse achievements vis-à-vis the BSC of the previous month, so that corrective decisions could take place between the twentieth and thirtieth days. However, these managers' committee meetings were not frequent and only took place in some of the BD meetings. Difficulties were described by interviewees about the way indicators were measured and the reliability of the operational systems that were feeding the BSC. Although these problems were solved throughout the following two years much time had gone by and managers already felt tired and unmotivated due to the delays and time lost.

In Stage III, which started in 2003 and ended at the beginning of 2006, consultants and the BSC team established objectives, KPI's and initiative plans at the level of Alpha's divisions/sub-divisions and BU's. Their purpose was to drill-down the corporate BSC to operational divisions and departments. Thus, objectives and indicators were discussed by operational managers

according to the strategic objectives, vision and mission established for the organization by the BD and consultants. A top-down approach was thereby followed most of the time. However, some of the divisional managers refused to cascade their objectives and indicators from the corporate BSC. Instead they proposed their 'own' objectives independently of what had been decided by top managers. As in stage II, some difficulties and problems arose with the operation of the divisional BSC's: firstly, not all divisions and departments ended up with a BSC; secondly, integrating data in order to feed the BSC's proved problematic, causing difficulties in the use of the BSC to support decision-making; and thirdly, further difficulties emerged when measuring indicators. In the view of the operational managers the main problems affecting the operation of the BSC were: i) there was a great deal of scattered information; ii) redundant, unstandardized and incoherent information was included in several data sources; iii) KPI's were not provided on time; and iv) there were gaps in communication and feedback among all hierarchical levels (between the BD and the divisional managers, the divisional managers and the BU's and the BSC team). As a consequence of all these problems, the BSC was not able to be integrated into the global management model (GMCS) of the organization as initially planned for this stage.

One of the causes of the problems found during stage III relates to the unadjusted software framework provided by FC. The FC software failed to fulfil the requirements of managers, basically because it was a standardized and rigid tool not prepared for the flexibility needed to operate Alpha's BSC successfully. Managers alleged in interviews that it was difficult for them to look for specific indicators using such limited software. The software framework provided by FC was built for a bigger organization than Alpha and as such it was not able to meet the detailed needs of Alpha's managers, who looked for flexibility.

After discussing internally how the software framework was affecting the BSC operation and usage, the BSC team, supported by the BD, decided to start the process of choosing a new software supplier. At the beginning of 2004, Cognos was selected as the new software supplier to support Alpha's BSC. Following the decision to change to a new software supplier, and as a way of dealing with the difficulties described above, the consultants proposed the adoption of 'reporting' as a complement to the BSC. 'Reporting' enabled managers to obtain information more easily and quickly for managing their activities. Furthermore, 'reporting' contributed to improving managers' motivation and involvement in the BSC. Despite these efforts some

resistance in relation to the use of BSC could not be overcome. According to the PMCD manager this was due to a 'cultural deficit' towards planning and control activities. Evidence of this might be illustrated by managers' comments about whether the 'BSC was a means of controlling them' and 'if the BSC was developed because there was suspicion regarding them and their activities'. This deficit of trust in the purposes of the BSC was further fuelled when a member of the board of directors (MB<sup>9</sup>), who had been the main instigator and sponsor of the BSC until then, moved to another area in Alpha at the end of 2004, and left Alpha at the end of 2005. According to the PMCD manager the new member of the board who became responsible for the PMCD was not very enthusiastic about the BSC, and hence was not able to deal with managers' scepticism regarding BSC's usefulness for the organization.

In 2004, a rearrangement was carried out with the help of the Boston Consulting Group (BCG) consultants. New objectives, new indicators and new metrics were defined at the level of divisions and departments. However, managers in general were not truly attached to the objectives and indicators in the BSC framework even though large investments were being made to improve the new MA tool. At the end of this investigation Alpha was still facing problems in consolidating stage III. Not all the divisions and BU's had their own scorecards or had defined objectives and indicators. As a result, the PMCD manager could not advance to stage IV and develop the personal performance scorecards. According to her, 'the success of the BSC implementation process will be dependent upon the possibility of aligning individual objectives with global strategy.' Nevertheless, despite the PMCD manager's willingness to move into the connection of the BSC with the system of evaluation by objectives (which comprises the individual evaluation of performance that links to the incentives and rewards system) Alpha remained at stage III until the beginning of 2006.

## 5. Discussion

As in Kasurinen's investigation (2002), this study is focused on the introduction of the BSC in one case organization framed in an MA change process. All three factors necessary to create a potential for change (motivators, facilitators and catalysts) included in Kasurinen's (2002) revised accounting change model were present in Alpha's case study of BSC implementation. Several factors motivated and influenced accounting change in a general manner in Alpha (motivators). After its creation in 2000 as a result of the merger of the different IT departments of the companies that were part of

the Beta group, an organizational change project comprising the implementation of BSC throughout Alpha was launched. Alpha's board of directors was concerned to implement a MA tool which could help in the communication of Alpha's defined strategies to all the divisions and departments in the organization. Thus, BSC implementation was regarded as a means of aligning the objectives of each division and BU with the overall strategy of the newly created Alpha. Furthermore, Alpha had a poor and exclusively financially-oriented management control system which was not able to aid managers' decision-making processes. The lack of suitable MA information created a context favourable to accounting change. A final factor which might also have motivated Alpha to embark on a project of MA change concerned the nature of its activity. Alpha's business was IT, and hence product innovation was essential to guarantee its survival in a competitive environment. An old and inefficient MA system was not able to provide updated and relevant information for management.

Also, in Alpha's case study the researchers found several factors that facilitated accounting change (facilitators). Facilitators are necessary yet not sufficient for initiating change. The creation of the PMCD under the direct supervision of the BD, and the establishment of a BSC team responsible for the implementation of the BSC together with consultants were factors that facilitated the introduction of change. The BSC team was the 'engine' of the implementation process of the BSC. In fact, the BSC could not have been introduced in Alpha without adequate organizational support. Equally the profile and personal characteristics of the PMCD manager who led the BSC team were important aspects for easing BSC implementation. Another factor that permitted MA change in Alpha was the recruitment of consultants experienced in management tools and in BSC and supporting information systems. The BSC could hardly have been introduced in Alpha without their support and technical advice. Alpha's autonomy from its parent company (Beta) was another facilitator of MA change in the organization. Alpha's management (and the BD in particular) had a great deal of autonomy in relation to Beta, which proved important in speeding up the decision to adopt the BSC. Apart from these aspects, Alpha had a strategically well-structured situation which facilitated its ability to define and clarify at the early stages of the BSC implementation process its strategy, mission and vision. This lowered the threshold of introducing the BSC in Alpha.

Moreover, in the Alpha investigation there were also factors which were directly associated with the decision to implement the BSC and occurred close to the time of the change (catalysts). One of these factors concerned

the inclusion of MB in the BD. MB's entrance into the BD was decisive to Alpha embracing a project of MA change and to introducing the BSC. MB played a decisive role in the BSC project, championing it until he left the company in 2005. As a member of Alpha's board of directors, MB had all the resources needed to support such a project of change. Similarly, the admission of the PMCD manager was very important in prompting the company to change. PMCD together with MB were crucial to initiate MA change in Alpha.

As mentioned before, motivators, facilitators and catalysts are factors or circumstances that are necessary to create the potential for change. However, sufficient *momentum* is also required (Cobb *et al.*, 1995). The potential *momenta* for change (which correspond to the situations, factors or events that keep 'things moving') in Alpha can be described thus: first of all, there was an active sponsorship and support by the BD (in particular by MB) at least until 2005. The sponsorship of the project was decisive to 'pushing' the BSC ahead. In a similar way, the coordination of the BSC implementation by the PMCD manager and the creation of the BSC team were very important to maintain the project's ongoing status; the participation of consultants with a good knowledge of how to implement the BSC was an additional important contribution to the evolution of the process. Finally, the development of 'reporting' in response to the problems and difficulties related to the BSC operation was a way to make the project continue and to motivate managers.

Kasurinen (2002) in his model included an additional factor that influences the process of how change occurs within organizations – leadership. In this respect, the researchers found that the influence of MB (the 'champion' of the BSC) and the PMCD manager ('the owner of the system') were determinant in Alpha's BSC implementation.

The investigation showed that together with various forces of change which prompted Alpha to embark on a project of MA change there were also several sorts of barriers hindering, delaying and preventing change. In fact, after initiating the change process and the BSC implementation, several contradictions and a wide variety of difficulties emerged. As Malmi (1997) argued, change projects are not easy and do not always lead to a successful implementation even if they are skilfully managed. The barriers to change found in the case study are described next. The first group of barriers concerns the confusers (i.e. the barriers that may disrupt the case project). Insufficient dialogue and communication among managers and between

managers and the BSC team was the first disruption identified in the investigation. Because Alpha was recently created, channels of communication and the exchange of information were still being established between the different divisions and BU's. The departure of the BSC 'champion' (MB) in 2005 was an additional impediment to BSC implementation. It caused uncertainty about the project's future role in the organization. Besides these aspects, there was also resistance to top-down cascading, which disturbed stage III of BSC implementation. Furthermore, the researchers found that the top-down procedure of defining objectives and indicators caused constraint among some managers. Consensus was not always obtained in the workshops and, even when it was reached, there were later instances of attitudes of managers that ignored the previous compromise. Moreover, the technical difficulty in 'cascading' some objectives and indicators (problems with metrics) increased the dimension of this barrier. A last confuser barrier concerned cultural resistance (similar to the 'not invented here' phenomenon, which was a part of one of Kasurinen's confusers) to the use of management accounting and control techniques. Most of the managers in Alpha were not accustomed to using management and control tools and not even to performance measurement. Some of the managers went on using the 'old' operational MA as management tools instead of the BSC. Managers, in general, did not feel the need to change, and distrusted the objectives of the introduction of the BSC in Alpha.

Frustrators (that is, the barriers that may suppress the change attempt) were also present in the Alpha investigation. After the 'BSC champion' left Alpha the lack of sponsorship became evident (after clearly existing at the early stages of the BSC project), which could have led to the abandonment of the project. This barrier is directly linked to the departure of the BSC champion mentioned before in the 'confuser barriers'. There were also frequent changes in Alpha's organizational structure, especially in the first years after its set-up, which held back the BSC project. The numerous changes which occurred at several levels (BD, divisions and BU's) of Alpha's structure created difficulties in the BSC implementation and contributed to the likelihood of the abandonment of the project. The moving of managers related to the changes in the organization's structure did not make them feel accountable for objectives and indicators. Furthermore, objectives and indicators were often altered.

Finally, the delayers (i.e. the barriers that may delay the change attempt) were also identified in Alpha. The first delayer consisted of the inexistence of adequate data and information systems (which was similar to one of



Kasurinen's delayers). The first supplier of the BSC software framework (FC) could not provide Alpha with a suitable tool to meet the company's needs. Even though Cognos later replaced the previous supplier there was a delay caused by the inadequacy of the former software framework. Another factor that delayed the BSC project was the deficient measurement of the indicators. Several problems were detected in Alpha concerning the technical difficulty in measuring and 'cascading' the objectives and the indicators throughout the organization. The problems were linked to the data sources, the 'building' of the indicators (problems with metrics) and the reliability of the operational systems. A final delayer concerns the insufficient understanding of the BSC by the staff. This barrier was also categorized as a confuser. The absence of a clear understanding of the objectives of the BSC, and the management system in general, caused consecutive delays in the BSC implementation process.

## 6. Conclusion

This investigation was intended to provide a descriptive analysis of the process by which MA change has occurred at the level of a firm within a real-world setting supported by Kasurinen's (2002) accounting change framework. The empirical research developed in Alpha appeared similar to Kasurinen's case study, and supported the revised version of the accounting change model proposed by this investigator. As a result of this, an important contribution of this study relates to the corroboration of Kasurinen's framework. In fact, the practice associated with BSC implementation in Alpha is best explained by this model. The advancing forces of change were fully identified and sufficient similarity to Kasurinen's research was found in respect of motivators, facilitators, catalysts, *momenta* for change and leadership. Similarly, several barriers and resistance to change which were identified in the case study were able to be explained by Kasurinen's model. Therefore, most confusers, frustrators and delayers identified in Kasurinen's study were observed throughout this investigation. Some other contributions can be pointed out. Firstly, the researchers identified in Alpha a barrier as a frustrator (the frequent changes in Alpha's organizational structure), which was regarded by Kasurinen in his case study as a confuser. This different categorization is due to the subjectivity the researchers found in the classification proposed for the barriers to change by Kasurinen. Some factors or circumstances may be classified in a specific case study in one categorization barrier while in another case study they may be classified in a different category according to the perspective of the researcher. Secondly, from the Alpha investigation the researchers could conclude that there were

barriers that could be classified into more than one category at the same time. This means that Kasurinen's barriers might overlap in some cases. For example, in Alpha the insufficient understanding of the BSC by the staff was simultaneously a confuser and delayer type of barrier. These aspects need to be further investigated in other empirical studies.

There were some limitations in the development of this research. Most interviews were carried out within the main divisions of Alpha, the BSC team and the PMCD and few interviews were carried out comparatively with the operational managers of BU's. Also, the investigators could not tape-record all the interviews, even though very important statements were made by interviewees. Furthermore, the research was conducted during one and a half years but more time would be needed to obtain deeper insights into the case, particularly with regard to power and political issues.

Lastly, suggestions for further studies are made. A large number of cases of BSC implementation projects seem to fail and difficulties concerning MA change are commonly identified. More case studies exploring the way MA changes have occurred in their particular organizational context are needed. Furthermore, researchers should attempt to verify whether Kasurinen's advancing forces of change and barriers to change are the most appropriate to explain practice and the reasons for unsuccessful MA change implementation.

## References

- Argyris, C., and R.S. Kaplan, 1994, Implementing New Knowledge: The Case of Activity-Based Costing, *Accounting Horizons* 10(3), 83-105.
- Burns, J., and J. Vaivio, 2001, Management Accounting Change, *Management Accounting Research* 12, 389-402.
- Cobb, I., C. Helliar, and J. Innes, 1995, Management Accounting Change in a Bank, *Management Accounting Research* 6, 155-175.
- Epstein, M. J., and J.-F. Manzoni, 1997, The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action, *Management Accounting* 79, 28-36.
- Innes, J., and F. Mitchell, 1990, The Process of Change in Management Accounting: Some Field Study Evidence, *Management Accounting Research* 1, 3-19.
- Kasurinen, T., 2002, Exploring Management Accounting Change: The Case of Balanced Scorecard Implementation, *Management Accounting Research* 13(3), 323-343.

Major, M., and T. Hopper, 2005, Managers Divided: Implementing ABC in a Portuguese Telecommunications Company, *Management Accounting Research* 16, 205-229.

Malmi, T., 1997, Towards Explaining Activity-Based Costing Failure: Accounting and Control in a Decentralized Organization, *Management Accounting Research* 8, 459-480.

Markus, M.L., and J. Pfeffer, 1983, Power and the Design and the Implementation of Accounting and Control Systems, *Accounting, Organizations and Society* 8, 205-218.

Norreklit, H. and F. Mitchell, 2007, The Balanced Scorecard, in Hopper, T., D. Northcott and D. Scapens (eds.). *Issues in Management Accounting* (Prentice Hall).

Ribeiro, J.A., and R.W. Scapens, 2004, Power, ERP Systems and Resistance to Management Accounting: a Case Study, working paper, n° 141, CETE, Faculdade de Economia (Universidade do Porto).

Roberts, M.W., and K.J. Silvester, 1996, Why ABC Failed and how it may yet Succeed, *Journal of Cost Management* 9, 23-35.

Ryan, B., R.W. Scapens, M. Theobald, 2002. *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*, 2nd edition (London: Thomson).

Scapens, R.W., 1990, Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods, *British Accounting Review* 22, 259-281.

Scapens, R.W., and J. Roberts, 1993 Accounting and Control: a Case Study of Resistance to Accounting Change, *Management Accounting Research* 4, 1-32.

Sousa, M.G.P., M.L.P.M. Rodrigues, 2002. *O Balanced Scorecard – Um Instrumento de Gestão para o Século XXI* (Porto: Editora Rei dos Livros).

Strebel, P., 1996, Why do Employees Resist Change?, *Harvard Business Review* May-June, 86-92.

Yin, R.K., 2003. *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition (Thousand Oaks, CA: Sage Publications).

---

<sup>1</sup> Alpha is the disguised name of the company in which this case study was carried out. The real name of the company is not disclosed for reasons of confidentiality.

<sup>2</sup> For reasons of confidentiality, Beta is the disguised name of the parent company of Alpha. Beta is the head of the group and the only shareholder of Alpha.

<sup>3</sup> 17.5 hours involved BSC ‘producers’ and 10 involved BSC users.

<sup>4</sup> The researchers only obtained authorisation to tape-record four interviews. The researchers encouraged interviewees to speak freely about what they thought about the BSC and how it was affecting them in their daily activities, although this often meant that the researchers could not tape-record the interviews. When the interviews were not tape-recorded notes were taken during the interviews and immediately after them.

<sup>5</sup> Reporting is a complementary tool that was developed in Alpha to present operational management information to managers in a quick and easy way, despite not including targets and deviations.

<sup>6</sup> ‘Service Level Agreement’ (SLA) was the measure defined by the consultants and the BSC team to this end.

<sup>7</sup> FC is not the actual name of the supplier of the framework. For reasons of confidentiality, the name was disguised.

<sup>8</sup> This interaction was assured by the definition of balanced and aligned indicators, targets and initiatives. These represented the link to the budgetary cycle and allowed performance and control.

<sup>9</sup> MB is not the actual name of this member of the BD. For reasons of confidentiality the name is disguised by using the abbreviation MB (member of the board).

# O Relato da Sustentabilidade Empresarial: Evidência Empírica nas Empresas Cotadas em Portugal

António Carlos Gomes Dias

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro  
Assistente de Investigação no CETRAD - Centro de Estudos  
Transdisciplinares para o Desenvolvimento  
acgdias@gmail.com

(Recebido a 8 de Dezembro de 2008; Aceite a 12 de Junho de 2009)

## Resumo

A Sustentabilidade Empresarial é já uma realidade assumida pelos diversos intervenientes na gestão e análise empresarial, sendo considerada como de extrema relevância para a sobrevivência e competitividade das empresas a longo prazo. No campo académico constitui uma linha de investigação actual e em crescente desenvolvimento.

Este trabalho, de carácter exploratório, pretende obter evidência empírica sobre as práticas e grau de divulgação deste tipo de matérias por parte das empresas cotadas em Portugal, e identificar os indicadores económicos, ambientais e sociais mais relevantes para cada sector de actividade.

Aplicando a metodologia conhecida como análise de conteúdo, em que a base do sistema de classificação foi o modelo de relato da sustentabilidade empresarial proposto pela *Global Reporting Initiative* em 2002, verificamos a quantidade e qualidade das informações empresariais divulgadas por uma amostra de 49 empresas cotadas no Mercado de Cotações Oficiais da Euronext Lisboa no exercício de 2005.

Os resultados obtidos sugerem que o relato empresarial da sustentabilidade não é uma prioridade para os decisores das empresas que constituem a amostra. No entanto, se considerarmos que em Portugal o processo de comunicação empresarial de temas éticos, económicos, ambientais e sociais é essencialmente voluntário, estes resultados podem considerar-se positivos.

**Palavras-chave:** Relato Empresarial, Responsabilidade Social, GRI, Sustentabilidade Empresarial, Análise de Conteúdo, Portugal

## **Report on Corporate Sustainability: Empirical Evidence of Listed Companies in Portugal**

### **Abstract**

Corporate sustainability is an actual fact and it has been acknowledged by most managers and those whom intervene in corporate analysis. It is thus considered as extremely important tool for the companies' resilience and competitiveness in the long run. In the academic sphere, it unveils a growing trend of investigation.

This is an exploratory study which seeks to gather empirical evidence on the dissemination practices of this sort of matters by listed companies in Portugal, whilst identifying the most relevant economic, environmental and social indicators within each sector of activity.

This study will use the content analysis as methodology, where the core of the classification system relies upon the corporate sustainability report model as tailored by the *Global Reporting Initiative* (GRI) in 2002. This methodology sheds light upon the quantity and quality of corporate information composed by a sample which gathers 49 companies listed on the Portuguese Official Stock Market (*Mercado de Cotações Oficiais*), Euro-next, Lisbon, in 2005.

Evidence unfolds that only 45% of the listed companies provide reports on issues which somehow relate to its sustainability whilst hinting that the sustainability corporate report is not their major concern. Nevertheless, if one considers that in Portugal the corporate communication process of ethic, economic, environmental and social matters has a voluntary nature, these results may be regarded as positive ones.

**Keywords:** Corporate Report, Social Responsibility, GRI, Corporate Sustainability, Content Analysis, Portugal

### **Introdução**

Aspectos como a globalização, responsabilidade social, transparência, *corporate governance*, cidadania e sustentabilidade empresarial, centram os debates em matéria de política e gestão administrativa no seio de muitas organizações e nos países em que estas actuam. O domínio global do conceito de sustentabilidade abriu um novo debate em todas as ciências sociais.

A Contabilidade acrescentou um novo desafio teórico e a responsabilidade de captar e divulgar adequadamente este tipo de informação, podendo-se identificar um novo marco conceptual a que já se chama Contabilidade para o Desenvolvimento Sustentável (Bebbington, 2001).

As preocupações com *stakeholders*, a crescente discussão sobre ética nos negócios, a responsabilidade social das empresas e o aumento da importância do investimento ético, criaram a necessidade de uma nova contabilidade, com novos métodos, que permita informar as organizações e os seus participantes sobre estes assuntos (Gray, 1998).

O Relato da Sustentabilidade Empresarial ou *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997; Gray e Milne, 2004; Larrinaga *et al.*, 2008; Guthrie e Hacking, 2008) é o novo desafio da contabilidade e dos relatórios empresariais, constituindo um campo de investigação em crescente desenvolvimento.

As tendências actuais indicam uma nova forma para comunicar as questões sociais e ambientais (Bebbington e Gray, 1997; Larrinaga *et al.*, 2002, Kolk 2004, 2005; Larrinaga *et al.*, 2008). São cada vez mais as empresas que produzem relatórios que, apesar da sua variedade de denominações (relatórios sociais e ambientais, relatórios de sustentabilidade, relatórios de responsabilidade social corporativa, *triple bottom line report*), divulgam informação dos seus impactos sociais e ambientais (Guthrie e Hacking, 2008; KPMG, 2008).

Esta tendência é também confirmada nos estudos que desde 1993 a consultora KPMG tem vindo a publicar sobre as tendências das maiores empresas mundiais relativamente ao relato dos aspectos que caracterizam a sustentabilidade empresarial. O mais recente (KPMG, 2008), que incluiu pela primeira vez Portugal, tem como amostra as organizações presentes no índice *Global Fortune 250* (G250) e as 100 maiores empresas nacionais (N100) de 22 países industrializados. Este estudo conclui que 83% das empresas do grupo G250 divulgam regularmente informação sobre temas ambientais, sociais e de governo corporativo, enquanto que em 2005 (KPMG, 2005) apenas cerca de 50% o faziam. Deste universo 79% das empresas optaram por produzir relatórios autónomos e apenas 4% integraram este tipo de informação nos seus relatórios anuais. Por sua vez, no grupo N100 a média de empresas que produzem relatórios autónomos é de 45% (contra 33% em 2005), correspondendo às empresas Portuguesas 49% (contra apenas 10% em 2005<sup>1</sup>). Outro facto assinalável deste estudo é que a maioria das empresas (77% no grupo G250 e 69% no grupo N100) usam os documentos apresentados pela *Global Reporting Initiative*<sup>2</sup> (GRI) como modelo para a elaboração e definição do conteúdo dos seus relatórios.

Na mesma linha, a base de dados *CorporateRegister.com*<sup>3</sup> indica que o número de organizações que produziu o seu relatório de sustentabilidade com base nas directrizes GRI tem crescido significativamente nos últimos anos. Dos 1412 relatórios publicados em 2002, apenas 1,6% utilizaram as directrizes GRI, enquanto que em 2008, entre 3139 publicações, cerca de 35% das empresas mencionam o seu uso na elaboração do relatório. Estes dados demonstram que as empresas aderem significativamente ao único modelo internacional de relato da sustentabilidade, e começam a transformá-lo na tradução prática da sustentabilidade empresarial (Moneva *et al.*, 2006).

A actualidade e relevância do tema, a curiosidade sobre a situação em Portugal e a pouca expressão de estudos e artigos dedicados a este tema no nosso país, foram as principais razões que motivaram a elaboração do presente trabalho. Assim, este poderá servir de ponto de referência para comparação em estudos futuros relativos ao estado e à evolução quantitativa e qualitativa do relato da sustentabilidade.

A presente investigação pretende obter evidência empírica sobre a divulgação de informação empresarial de sustentabilidade, disponibilizada no exercício de 2005 pelas empresas portuguesas que constituem a amostra, com os seguintes objectivos: verificar as práticas de relato das empresas cotadas em Portugal; analisar o grau de divulgação de informação sobre sustentabilidade; identificar os indicadores económicos, ambientais e sociais mais relevantes para cada sector de actividade.

Para tal, na primeira parte do trabalho é efectuada uma análise a diversos estudos prévios que fundamentam e suportam a realização do nosso trabalho. Na segunda parte caracteriza-se a amostra seleccionada, as fontes de informação e descreve-se a metodologia utilizada na investigação, incluindo a classificação das empresas por sector de actividade e as categorias usadas na análise de conteúdo. Por último apresentam-se os resultados obtidos.

## 1. Revisão da literatura empírica

Desde finais do século XIX que as empresas divulgam informação voluntária de carácter social e ambiental nos seus relatórios (Hogner, 1982; Guthrie e Parker, 1989). No entanto, só no final dos anos 60 é que apareceram as primeiras referências sobre matérias sociais e ambientais na investigação em contabilidade, introduzidas por Cheit (1964) que questionou o papel das empresas na sociedade e analisou as questões éticas, legais, económicas e sociais das suas actividades.



Numa primeira fase os investigadores concluíram que estas informações constavam do relatório e contas (Ernst e Ernst, 1972-1978; Guthrie e Parker, 1989, 1990), verificando-se a partir dos anos 90 um aumento na divulgação de informação social e ambiental, um pouco por todo o globo, tanto em relatórios anuais, como por adopção de relatórios específicos (Guthrie e Parker, 1990; Harte e Owen, 1991; Gray *et al.*, 1995a; Hackston e Milne, 1996; Adams *et al.*, 1998; Deegan e Gordon, 1996; Milne e Adler, 1999; Tilt, 2001; Deegan *et al.*, 2002, Kolk 2004).

Embora existam algumas comparações internacionais (Guthrie e Parker, 1990; KPMG, 1993-2008; Larrinaga *et al.*, 2008), os estudos que seguem esta linha de investigação tendem a limitar o seu âmbito a uma amostra de empresas cotadas em determinado país (Guthrie e Mathews, 1985; Harte e Owen, 1991; Gray *et al.*, 1995b; Deegan e Gordon, 1996; Tilt, 1997, 2001; Larrinaga *et al.*, 2002; Bebbington e Thomson, 2005; Davidson e Wilson, 2006; Haniffa e Cooke, 2005; Branco e Rodrigues, 2005, 2008a).

A maioria dos estudos concluiu que as empresas de maior dimensão são as responsáveis por uma maior quantidade e qualidade da informação ambiental e social divulgada (Patten, 1991; Hackston e Milne, 1996; Adams *et al.*, 1998; Moneva e Llena 2000; Archel, 2003; Larrinaga *et al.*, 2008). Estas empresas, para além de terem de cumprir obrigações legais relacionadas com a comunicação das suas actividades (Tilt, 1994; Wilmshurst e Frost, 2000) são simultaneamente as que se encontram mais visíveis e sujeitas a pressões públicas e da comunicação social (Patten, 1991; Gray *et al.*, 1995a; Deegan e Gordon, 1996; Bansal, 2005), o que poderá justificar maior divulgação de informação.

Alguns autores detectaram a existência de diferenças significativas, quer na quantidade quer na qualidade da informação divulgada, em função do sector de actividade (Deegan e Gordon, 1996; Hackston e Milne, 1996; Adams *et al.*, 1998; Tilt, 1997; Deegan *et al.*, 2002; Archel, 2003; Kolk 2004, 2005; Branco e Rodrigues, 2008a) devido a legislação de cumprimento obrigatório e à crescente consciência do impacto das empresas no meio, correspondendo às empresas de alto impacto ambiental a maior divulgação de informação. No entanto, os sectores considerados “mais limpos”, designadamente o sector financeiro, serviços, comunicação e média, têm conhecido um incremento de divulgação destas matérias superior ao verificado nos sectores considerados tradicionalmente como de maior impacto (Kolk 2004, 2005; Branco e Rodrigues, 2008b).

Em Portugal a investigação sobre sustentabilidade empresarial começa a dar os primeiros passos, podendo-se distinguir entre estudos que incidem sobre a dimensão ambiental do relato empresarial (Ferreira, 2004; Monteiro e Guzmán, 2005; Rodrigues *et al.*, 2005; Roque e Cortez, 2006; Branco *et al.*, 2008) e os que analisam o relato da responsabilidade social (Abreu *et al.*, 2005; Dias-Sardinha e Reijnders, 2005; Branco e Rodrigues, 2005, 2006, 2008a,b).

## 2. Metodologia e Desenho da Investigação

### 2.1 Obtenção de Dados

Para seleccionar a informação de sustentabilidade divulgada pelas empresas que constituem a amostra analisámos toda a informação, obrigatória ou voluntária, disponível na *Internet* em qualquer formato para *download*, uma vez que permite ao utilizador guardar os relatórios para comparações futuras. O uso da *Internet* é actualmente considerado como um importante meio para as empresas comunicarem aos *stakeholders* os aspectos da sua sustentabilidade (Patten, 2002; Campbell e Beck, 2004; Epstein, 2004; Branco e Rodrigues, 2008b). Esta opção, para além de ter em consideração a utilização de múltiplas designações nos relatórios empresariais, justifica-se pelo carácter exploratório da investigação, e fundamenta-se no estudo da KPMG Portugal (KPMG, 2006) onde consta que 61% das empresas inquiridas produziram relatórios autónomos, 31% utilizaram secções específicas incluídas no relatório e contas e 8% divulgaram informação exclusivamente no seu *website*.

Numa primeira fase recolheu-se toda a informação disponível na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), designadamente Relatórios e Contas e Relatórios de Governo de Sociedade<sup>4</sup> relativos a 2005. Posteriormente, pesquisámos os relatórios disponíveis na base de dados *CorporateRegister.com* e verificámos o conteúdo dos *websites* das empresas que constituem a amostra, tendo-se obtido os ficheiros relativos a Relatórios Anuais, Relatórios de Gestão, Relatórios Ambientais, Relatórios de Responsabilidade Social e Relatórios de Sustentabilidade. Uma vez que o conceito de divulgação voluntária de informação não impõe qualquer data, e atendendo a que por vezes as empresas produzem relatórios relativos a mais que um exercício económico, este processo foi realizado sistematicamente ao longo de 2006 e 2007.

A escolha do ano em análise, um ano após a apresentação da versão Portuguesa das directrizes GRI2002 em Portugal (GRI, 2004), permite supor maior divulgação de informação de carácter social e ambiental. Trata-se

também do ano imediatamente anterior à alteração do Código das Sociedades Comerciais<sup>5</sup>, à entrada em vigor da Directriz Contabilística n.º 29<sup>6</sup> e à publicação das Directrizes G3 (GRI, 2006) permitindo que em estudos futuros seja possível verificar o impacto da regulação na divulgação deste tipo de matérias e simultaneamente comparar os resultados com estudos que usem o modelo G3.

## 2.2 Selecção e Caracterização da Amostra

No presente estudo analisámos a informação disponibilizada pelas empresas cotadas no Mercado de Cotações Oficiais da Euronext Lisboa no exercício de 2005, num total de 49 empresas<sup>7</sup>, uma vez que constituem uma amostra de diversos sectores de actividade que representa as maiores empresas portuguesas. Dado o carácter exploratório da presente investigação não foram consideradas influências externas ao país, nem investigado o nível de associação entre empresas fora do mercado de capitais.

Como existem evidências empíricas que apontam para a existência de diferenças significativas quanto à quantidade e qualidade da informação divulgada em função do sector de actividade classificaram-se as empresas em sectores utilizando o FTSE Global Classification System. As empresas pertencentes aos sectores FTSE 10 a 40 foram agrupadas na categoria “Indústrias”, as empresas pertencentes ao sector FTSE 80 constituem a categoria “Finanças” e os sectores FTSE 50 a 90 (excluindo o sector 80) foram agrupados na categoria “Serviços”.

Num segundo momento, com o objectivo de centrarmos a investigação nas empresas que de facto divulgam informação relacionada com Sustentabilidade de forma a responder ao segundo objectivo da investigação, efectuou-se a revisão de toda a documentação obtida e excluíram-se as empresas que apenas divulgaram informação financeira e de governo corporativo de carácter obrigatório. Neste processo foram eliminadas 28 empresas, 55% da amostra, resultado que indicia que a divulgação de informação relativa à sustentabilidade empresarial não está na agenda da maioria das empresas cotadas em Portugal.

Neste novo grupo de 21 empresas (tabela 1), 10 pertencem ao sector industrial (47,6%), 7 empresas pertencem ao sector dos serviços (33,3%) e 4 ao sector financeiro (19,1%). É ainda assinalável o facto de terem sido eliminadas as quatro empresas que inicialmente representavam o sector de Tecnologias de Informação, bem como a única que representava os Bens de Consumo Cíclico.

Tabela 1: Caracterização da amostra por sectores de actividade

Sector de Actividade	Indústrias		Serviços		Financeiras		% Amostra	
	N 49	N 21	N 49	N 21	N 49	N 21	N 49	N 21
10. Bens de Consumo Cíclico	1	0					2,04	0
20. Bens de Consumo Não Cíclico	2	1					4,08	4,76
30. Indústrias de Base	17	7					34,69	33,34
40. Indústrias Gerais	3	2					6,12	9,52
50. Serviços Cíclicos			5	4			10,20	19,05
60. Serviços Não Cíclicos			9	2			18,37	9,52
70. Tecnologias de Informação			4	0			8,17	0
80. Serviços Financeiros					7	4	14,29	19,05
90. Utilities			1	1			2,04	4,76
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### 2.3 Análise de Conteúdo

Com o objectivo de analisar a informação disponibilizada pelas empresas, utilizou-se a metodologia aplicada com mais frequência na investigação empírica em Contabilidade Social e Ambiental (ver, por exemplo, Gray *et al.* 1995a), a análise de conteúdo (Krippendorf, 1980; Zéghal e Ahmed, 1990; Adams e Roberts, 1995; Gray, *et al.* 1995b; Hackston e Milne, 1996; Bebbington e Gray, 1997; Milne e Adler, 1999; Moneva e Llena, 2000; Raar, 2002; Gallego, 2006; Larrinaga *et al.*, 2008; Branco e Rodrigues, 2008a, b).

A análise de conteúdo é uma técnica de obtenção de dados que consiste em codificar informação literária qualitativa em categorias de escalas quantitativas com vários níveis de complexidade (Abbott e Monsen, 1979). O nosso estudo utiliza um método particular de análise de conteúdo designado por análise de conteúdo temática (Jones e Shoemaker 1994) que requer o desenho e definição de regras de classificação, quantificação e recolha dos dados que serão utilizados (Milne e Adler 1999). Esta técnica de análise

consiste em detectar a presença (valor 1) ou ausência (valor 0) de informação em função de atributos ou categorias previamente definidas (Guthrie e Mathews, 1985; Archel, 2003; Haniffa e Cooke, 2005).

Para realizar uma correcta análise de conteúdos é necessário realizar várias etapas, que se iniciam com a definição do tipo de informação a procurar. Neste estudo, tendo em conta o seu objectivo, consistiu em determinar a informação de sustentabilidade empresarial divulgada pelas empresas que constituem a amostra. Nesta fase, como referimos na caracterização da amostra, excluímos 28 empresas por se considerar que não divulgavam qualquer tipo de informação relativa à sua sustentabilidade para além da decorrente da informação financeira e de governo corporativo que são obrigatórias.

Na etapa seguinte, após analisar a documentação considerada pertinente, iniciou-se o processo de classificação, codificação e quantificação. As Directrizes GRI2002, designadamente a Parte C - Conteúdo do Relatório, foram utilizadas para definir um cenário de classificação objectivo em função do tipo de texto que pretendemos analisar (Gray *et al.*, 1995b; Raar, 2002; Larrinaga *et al.*, 2008, Clarkson *et al.*, 2008). A Tabela 2 ilustra as categorias de informação consideradas para a análise de conteúdo<sup>8</sup>.

**Tabela 2 – Categorias e Conteúdo**

<b>Categorias</b>	<b>Conteúdo</b>
<b>Visão e Estratégia</b>	De acordo com o descrito no ponto 1 do Conteúdo do Relatório Modelo GRI: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Declaração da visão e da estratégia da organização no que se refere à sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.</li> <li>- Declaração do Conselho de Administração ou do Presidente (ou autoridade equivalente), com descrição dos pontos principais do relatório.</li> </ul>
<b>Perfil</b>	De acordo com os itens previstos no ponto 2 do Conteúdo do Relatório Modelo GRI, divididos por: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil Organizacional: 2.1 a 2.9</li> <li>- Âmbito do Relatório: 2.10 a 2.16</li> <li>- Perfil do Relatório: 2.17 a 2.22</li> </ul>
<b>Estrutura de Governo e Sistemas de Gestão</b>	De acordo com os itens previstos no ponto 3 do Conteúdo do Relatório Modelo GRI, divididos por: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura de Governo: 3.1 a 3.8</li> <li>- Participação das Partes Interessadas: 3.9 a 3.12</li> <li>- Políticas e Sistemas de Gestão: 3.13 a 3.20</li> </ul>

[Continua]

[Continuação da página anterior]

<b>Indicadores de Desempenho</b>	De acordo com os itens previstos no ponto 5 do Conteúdo do Relatório Modelo GRI, divididos por: <ul style="list-style-type: none"><li>- Indicadores de Desempenho Económico: EC1 a EC13</li><li>- Indicadores de Desempenho Ambiental: EN1 a EN35</li><li>- Indicadores Sociais, divididos em:<ul style="list-style-type: none"><li>- Práticas Laborais e Condições Trabalho: LA1 a LA 17</li><li>- Direitos Humanos: HR1 a HR14</li><li>- Sociedade: SO1 a SO7</li><li>- Responsabilidade sobre o Produto: PR1 a PR11</li></ul></li></ul>
----------------------------------	--

A este género de investigação está sempre associado alguma subjectividade de classificação em função do carácter humano de quem a executa. Uma forma de garantir a fiabilidade do processo de classificação e codificação é analisar a sua estabilidade. A estabilidade, também conhecida por “fiabilidade do observador”, “congruência” ou “consistência”, é o grau em que a classificação permanece invariável ao longo do tempo. No nosso caso, uma vez que se trata de um só investigador, voltámos a analisar o trabalho após algum tempo e comparamos as classificações atribuídas com o objectivo de verificar se obtinhamos consistência nos resultados (Krippendorff, 1980; Haniffa e Cooke, 2005). Para calcular a fiabilidade, embora existam outros métodos (Coeficiente  $\pi$  de Scott; Kapa de Cohen, Lambda de Perreault e Leign), utilizou-se o coeficiente  $\alpha$  de Krippendorff, por ter sido o mais utilizado neste tipo de estudos. Embora não exista um acordo universal sobre o valor que  $\alpha$  deverá ter, a literatura prévia considera que a partir de 0,8 (Guthrie e Mathews, 1985) ou 0,75 (Milne y Adler, 1999) pode-se considerar que os resultados são fiáveis. Na presente investigação obteve-se um  $\alpha$  de Krippendorff de 0,82, isto é 82% de fiabilidade.

De forma a medir o grau de divulgação empresarial de informação relacionada com a sustentabilidade, e com o objectivo de possibilitar a análise e comparabilidade entre os diferentes sectores de actividade (uma vez que a dimensão de cada grupo é diferente) optámos por desenvolver, por categoria de informação, um índice de divulgação (Patten, 1991; Gray *et al.*, 1995b, Hackston e Milne, 1996; Adams *et al.*, 1998; Archel, 2003; Branco e Rodrigues, 2008a) ponderado por sector de actividade. Esta metodologia, que enfatiza a amplitude em detrimento da extensão da informação, parece-nos mais adequada que outras alternativas que visam medir a quantidade de informação mediante a contagem do número de páginas (O’Dwyer, 2001), frases (Hackston e Milne, 1996; Tilt, 1997; Raar, 2002) ou palavras (Deegan e Gordon, 1996; Wilmshurt e Frost, 2000).

Este índice foi calculado para as distintas secções do GRI2002 (excepto índice) e obteve-se através da divisão do somatório da pontuação obtida pelas empresas de cada sector nos vários atributos que constituem cada categoria de informação, pelo número máximo de pontos possíveis, conforme se descreve:

$$IDi = \sum_{j=1}^e e_j / e$$

Onde:

IDi - Índice de Divulgação do sector de actividade i

$e_j$  - Atributo j em análise (variável dummy com valor 1 se a empresa divulga informação e valor 0 se não divulga)

$e$  - Número máximo de pontos possíveis (resulta da multiplicação do número de empresas que constitui cada sector de actividade pela pontuação máxima possível de cada categoria de informação)

A pontuação máxima que cada empresa pode obter é de 150 pontos, dividida de acordo com as categorias de informação previamente definidas em função do número de *itens* que a constituem (Tabela 3):

Tabela 3 – Pontuação por Categoria de Informação

Categorias de Informação	Pontuação Máxima
<b>Visão e Estratégia</b>	<b>11</b>
<b>Perfil</b>	<b>22</b>
Perfil da Organização	9
Alcance do Relatório	7
Perfil do Relatório	6
<b>Estrutura Governo e Sistemas Gestão</b>	<b>20</b>
Estrutura de Governo	8
Relações com as Partes Interessadas	4
Políticas Globais e Sistemas de Gestão	8
<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>97</b>
Indicadores Económicos	13
Indicadores Ambientais	35
Indicadores Sociais	49

Para cumprir o terceiro objectivo da investigação, a informação disponível foi classificada de acordo com os indicadores económicos, sociais e ambientais previstos no GRI2002, obtendo-se por sector de actividade a percentagem de empresas que divulga cada um dos indicadores (Moneva e Llena, 2000; Gallego, 2006).

### 3. Análise e Discussão dos Resultados

Esta secção encontra-se dividida em função dos objectivos previamente definidos:

- Verificar as práticas de relato das empresas cotadas em Portugal;
- Analisar o grau de divulgação de informação sobre sustentabilidade;
- Identificar os indicadores económicos, ambientais e sociais mais relevantes para cada sector de actividade.

#### 3.1 Práticas de relato das empresas cotadas em Portugal

No exercício de 2005 verifica-se que 38 das empresas em análise (77,6%) divulgaram informação exclusivamente através da publicação de um único relatório anual (com ou sem informação relativa a aspectos económicos, ambientais e sociais), 3 empresas (6,1%) apresentaram relatório ambiental independente, apenas 1 empresa (2,0%) optou pela designação de relatório de responsabilidade social e 7 empresas (14,3%) utilizaram a designação de relatório de sustentabilidade.

Na análise prévia ao conteúdo dos 38 Relatórios Anuais relativos a 2005, verificámos que apenas 10 empresas mencionam em secções específicas dos relatórios, sob diversas designações, informação relacionada com a sua sustentabilidade. A Tabela 4 apresenta por grupo de indústria o tipo de relatório utilizado em 2005 pelas 21 empresas que divulgaram matérias sociais, ambientais e económicas nos seus relatórios.

Tabela 4: Tipo de Relatório utilizado pelas empresas cotadas em 2005

Sector de Actividade	Indústrias		Serviços		Financeiras		% Amostra	
	N 49	N 21	N 49	N 21	N 49	N 21	N 49	N 21
Designação do Relatório								
Relatório Anual	18	5	15	3	5	2	77,55	47,62
Relatório Ambiental	3	3	0	0	0	0	6,12	14,29

[Continua]



[Continuação da página anterior]

Relatório Responsabilidade Social	0	0	1	1	0	0	2,04	4,76
Relatório de Sustentabilidade	2	2	3	3	2	2	14,29	33,33

Os resultados obtidos permitem os seguintes comentários:

- Da amostra inicial, apenas 42,9% das empresas (21) têm o tema presente nos seus relatórios (embora algumas com pouco pormenor).
- No grupo das empresas 21 empresas que divulgam informações de sustentabilidade verifica-se que 47,6% utilizaram secções específicas (sob diversas denominações) do relatório anual e 33% utilizaram a designação de relatório de sustentabilidade.
- As 7 empresas que publicaram Relatório de Sustentabilidade, e uma que apresentou Relatório Anual, fazem menção da utilização do modelo proposto pela GRI2002.
- O sector industrial foi o único onde se assistiu à publicação de Relatórios Ambientais autónomos, num total de 3, sendo também publicados neste sector 2 Relatórios de Sustentabilidade.
- Dos 4 relatórios que formam o sector das empresas financeiras, 3 foram elaborados de acordo com o GRI2002, embora apenas 2 tenham optado pela designação de Relatório de Sustentabilidade.
- O grupo das empresas de serviços é responsável pela publicação de 3 Relatórios de Sustentabilidade e pelo único designado como Relatório de Responsabilidade Social.

### 3.2 Índice de Divulgação de Informação sobre Sustentabilidade

Após recolha e análise ao conteúdo dos diversos relatórios processaram-se estatisticamente os dados obtidos mediante a utilização do programa informático SPSS (versão 13 para *Windows*). A Tabela 5 apresenta a quantidade de empresas que divulgaram informação e o valor obtido no índice de divulgação por sector de actividade e por categoria de conteúdo.

Tabela 5: Índice de Divulgação por Sector de Actividade

Sector de Actividade	Indústrias		Serviços		Financeiras	
Categorias de Informação	<i>n</i>	<i>Índice</i>	<i>n</i>	<i>Índice</i>	<i>n</i>	<i>Índice</i>
<b>Índice de Divulgação Global por Sector</b>	<b>10</b>	<b>0,39</b>	<b>7</b>	<b>0,46</b>	<b>4</b>	<b>0,56</b>
Visão e Estratégia	6	0,51	7	0,78	4	0,84
Declaração do Presidente	6	0,50	7	0,76	4	0,79
Visão e Estratégia	6	0,47	6	0,80	4	0,90
<b>Perfil</b>	<b>10</b>	<b>0,77</b>	<b>7</b>	<b>0,82</b>	<b>4</b>	<b>0,91</b>
Perfil da Organização	10	0,92	7	0,90	4	0,94
Alcance do Relatório	10	0,79	7	0,84	4	0,93
Perfil do Relatório	10	0,53	7	0,67	4	0,83
<b>Estrutura Governo e Sistemas Gestão</b>	<b>10</b>	<b>0,56</b>	<b>7</b>	<b>0,71</b>	<b>4</b>	<b>0,89</b>
Estrutura de Governo	10	0,69	7	0,77	4	0,94
Relações com as Partes Interessadas	9	0,33	4	0,57	4	0,81
Políticas Globais e Sistemas de Gestão	9	0,55	6	0,73	4	0,88
<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>10</b>	<b>0,26</b>	<b>7</b>	<b>0,30</b>	<b>4</b>	<b>0,38</b>
Indicadores Económicos	10	0,46	7	0,52	4	0,58
Indicadores Ambientais	8	0,31	3	0,26	3	0,25
Indicadores Sociais	8	0,18	5	0,27	4	0,42
Práticas Laborais, Condições Trabalho (LA)	8	0,37	5	0,45	4	0,56
Direitos Humanos (HR)	2	0,06	2	0,18	2	0,36
Sociedade (SO)	4	0,13	3	0,27	3	0,36
Responsabilidade sobre Produto (PR)	3	0,05	3	0,09	2	0,34

### Apreciação Global

- O índice de divulgação global por sector de actividade apresenta valores que globalmente se podem considerar baixos indiciando que a qualidade

da informação de sustentabilidade divulgada pelas empresas cotadas em Portugal fica aquém do desejável.

- Por sector de actividade verifica-se que as empresas do sector financeiro com um índice de divulgação de 0,56 obtêm a melhor performance no relato da sua sustentabilidade, seguidas pelas empresas de serviços com 0,46 no índice de divulgação. Por sua vez, e bastante distante da pontuação média, as empresas do sector industrial obtêm um índice de divulgação global de apenas 0,39.

### **Visão e Estratégia**

- Apesar da maioria dos relatórios incluir uma declaração do presidente ou da administração, nem sempre esta está relacionada com a sustentabilidade da empresa. Nestes casos, e de acordo com as categorias de informação previstas neste estudo, apenas se consideraram declarações relativas às dimensões da sustentabilidade.

- Mais uma vez, as empresas que divulgam maior quantidade de informação são as empresas do sector financeiro (0,84), seguidas de perto pelas empresas de serviços (0,78). As empresas industriais, destacam-se pela negativa, apresentando o valor mais baixo da categoria (0,51).

### **Perfil**

- Globalmente esta categoria de informação, por comparação com as restantes, foi a que obteve melhores resultados que, embora elevados, não surpreendem quando atendemos ao tipo de informação requerida no GRI2002.

- Os resultados apontam para diferenças significativas nos aspectos que constituem o Perfil. Se na apresentação do Perfil da Organização obtivemos valores próximos do máximo possível, já no que respeita ao Perfil do Relatório nota-se uma descida acentuada, com as empresas industriais a divulgar pouco mais de metade da informação classificável (0,53). A dificuldade em delimitar determinados aspectos do negócio e do próprio conceito de sustentabilidade, bem como o limite da própria responsabilidade, são certamente factores impeditivos.

- O sector financeiro apresenta pontuações muito próximas do total, o que se esperava, uma vez que 3 das 4 das empresas que constituem este grupo utilizaram o modelo GRI2002.

## Estrutura do Governo e Sistemas Gestão

- Verifica-se a existência de diferenças significativas, quer nos resultados obtidos entre as dimensões desta categoria, quer entre os distintos sectores de actividade. As empresas com melhor *performance* são as empresas do sector financeiro com um índice de divulgação de 0,89. As empresas de serviços apresentam um índice de divulgação de 0,71 e o sector industrial regista apenas 0,56.

- Os resultados obtidos na Estrutura de Governo, superiores em todos os sectores de actividade do que os verificados em outras categorias, podem justificar-se pela existência de pontos de contacto entre os atributos constantes no modelo GRI2002 e no modelo de relatório de governo da sociedade da CMVM (2005). As empresas financeiras revelam o melhor comportamento nesta categoria com 0,94 por oposição às empresas industriais com 0,69 no índice de divulgação.

- Quanto às Relações com os Interessados, verifica-se que esta dimensão, à excepção das empresas financeiras que obtêm 0,81, é a que obtêm piores resultados atingindo o sector dos serviços 0,57 no índice de divulgação, com mínimo de 0,33 para as empresas industriais.

- Nas Políticas Globais e Sistemas de Gestão verifica-se que o sector industrial (0,55) é o que apresenta pior resultado no índice de divulgação, bastante distante do obtido pelas empresas de serviços (0,73) e pelas empresas financeiras (0,88).

## Indicadores de Desempenho

- Constata-se que os resultados obtidos nos Indicadores de Desempenho, são globalmente baixos, não chegando em qualquer das actividades a metade do solicitado na GRI2002. Também nesta categoria se apreciam comportamentos distintos em função da dimensão e do sector de actividade em apreciação, destacando-se numa apreciação global as empresas financeiras com um índice de divulgação de 0,38 por oposição às empresas industriais com 0,26.

- Os indicadores económicos apresentam resultados superiores aos restantes indicadores. Esta conclusão era esperada uma vez que alguns dos indicadores que compõem este índice são de divulgação obrigatória no Relatório e Contas. O sector financeiro, com um índice de divulgação de 0,58, é mais uma vez aquele que obtém os melhores resultados. Os serviços e as indústrias obtiveram, respectivamente, uma classificação de 0,52 e 0,46.

- Globalmente, os indicadores ambientais obtiveram pontuações muito baixas, sobretudo nas empresas de serviços (0,26) e no sector financeiro (0,25). Por seu lado, as empresas industriais com 0,31 apresentam, embora com pouca distância, os valores mais elevados no índice de divulgação.
- O baixo impacto ambiental associado à actividade das empresas financeiras justifica o acentuado decréscimo verificado no índice de divulgação ambiental, uma vez que dos vários critérios classificáveis na análise de conteúdo, alguns não são aplicáveis directamente às suas operações (Archel, 2003).
- Mais difícil de explicar é o valor obtido pelas empresas industriais, pouco superior aos restantes sectores de actividade. Embora demonstre uma maior preocupação de divulgação das matérias ambientais, quando comparado com a divulgação dos aspectos sociais, permite concluir que as empresas do sector industrial não divulgam mais informação ambiental que as empresas pertencentes a outros sectores de actividade. Como sugerido por Clarke e Gibson-Sweet (1999), as operações de algumas empresas industriais, embora com impacto ambiental relevante, encontram-se distantes das percepções do consumidor final e da opinião pública, o que poderá justificar a não divulgação.
- Os indicadores sociais, com excepção das empresas financeiras, obtêm globalmente os piores resultados no índice de divulgação quando comparados com os obtidos pelos indicadores económicos e ambientais.
- O sector industrial com 0,18 apresenta o grau de divulgação mais baixo do estudo, o que poderá indiciar que o reforço da divulgação da componente ambiental relega para segundo plano os aspectos sociais.
- Por sua vez o inverso poderá ocorrer nas empresas financeiras, com um índice de divulgação dos aspectos sociais de 0,42, bastante superior ao observado nos indicadores ambientais (0,25). Estes resultados podem justificar-se pela alta visibilidade do sector perante clientes e comunidade (Clarke e Gibson-Sweet, 1999) e embora não se possam comparar directamente, são similares aos obtidos por Branco e Rodrigues (2008a).
- As empresas enquadradas no sector dos serviços apresentam um comportamento muito semelhante na divulgação de indicadores ambientais (0,26) e indicadores sociais (0,27).
- Em detalhe verifica-se que os indicadores relacionados com Práticas Laborais (LA) e os relativos à Sociedade (SO) se destacam em todos os sectores de actividade. Este resultado era em certa medida previsível pois verificá-

mos que vários dos relatórios analisados incluíam secções específicas dedicados aos Recursos Humanos e à Comunidade. Por sua vez, os indicadores relativos aos Direitos Humanos (HR) e à Responsabilidade sobre o Produto (PR) obtém resultados globais bastante baixos, com as empresas industriais a obter valores muito próximos de zero. De acordo com Zéghal e Ahmed (1990) as empresas escolhem a informação que divulgam de acordo com o público-alvo a quem se dirige, incluindo nos relatórios destinados aos investidores informação sobre os recursos humanos, enquanto utiliza outros meios de divulgação (páginas web e folhetos) para divulgar aspectos relacionados com produtos e comunidade.

### 3.3 Indicadores mais relevantes por Sector de Actividade

Para determinar quais os Indicadores de Desempenho mais relevantes para as empresas Portuguesas analisámos a informação constante nos relatórios com o objectivo de identificar a divulgação de indicadores previstos no GRI2002. Os indicadores de desempenho (ver anexo) em função das suas características, dividem-se em Indicadores Essenciais ou Centrais (os que têm uma aplicação universal em todos os negócios, independentemente do sector, localização ou outros atributos) e Indicadores Complementares ou Adicionais (os que podem não ser relevantes ou aplicáveis a todas as organizações por se referirem a atributos como o sector de actividade da empresa, localização geográfica ou preocupações específicas dos interessados). Dada a sua natureza esperamos maior divulgação de indicadores centrais do que de indicadores complementares.

Os resultados obtidos, embora não comparáveis directamente por se tratar de estudo que analisa exclusivamente relatórios empresariais elaborados de acordo com o modelo GRI2002, são similares aos obtidos por Gallego (2006) em empresas Espanholas cotadas.

As tabelas seguintes apresentam as percentagens obtidas por sector de actividade para cada um dos indicadores, apresentando-se conclusões por cada uma das dimensões da sustentabilidade empresarial.

#### Indicadores Económicos

A Tabela 6 apresenta a percentagem de divulgação de indicadores económicos por sector de actividade. Os indicadores económicos mais utilizados pelas empresas da amostra são os relativos a Clientes (EC1 e EC2), Fornecedores (EC3), Colaboradores (EC5), Investidores (EC6 e EC7) e Sector Público (EC10), obtendo em todos os sectores de actividade representações próximas ou superiores a 60%.

Note-se que os indicadores considerados essenciais no modelo GRI2002, EC4, EC8 e EC9, bem como os indicadores complementares, EC11, EC12 e EC13 foram pouco divulgados pelas empresas, provavelmente por alguns deles não serem informações usuais nos relatórios e contas.

Tabela 6: Indicadores Económicos por Sector de Actividade

Sector de Actividade	Indústrias		Serviços		Financeiras	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
<b>Clientes</b>						
EC1. Vendas líquidas	10	1,00	7	1,00	4	1,00
EC2. Descrição geográfica mercados	6	0,60	4	0,54	2	0,50
<b>Fornecedores</b>						
EC3. Custos de todos os bens materiais e serviços adquiridos	6	0,60	4	0,57	2	0,50
EC4. Percentagem de contratos pagos em conformidade com o acordado	1	0,10	2	0,29	2	0,50
EC11. Descrição dos fornecedores por organização e país	1	0,10	1	0,14	1	0,25
<b>Colaboradores</b>						
EC5. Gastos salariais totais repartidos por países ou regiões	7	0,70	4	0,57	3	0,75
<b>Investidores</b>						
EC6. Distribuições aos investidores, repartidas por juros e dividendos	5	0,50	5	0,71	3	0,75
EC7. Aumento/diminuição dos resultados retidos no final do período	8	0,80	6	0,86	4	1,00
<b>Sector Público</b>						
EC8. Soma total de todos os tipos de impostos pagos, repartidos por países	3	0,30	4	0,57	2	0,50

[Continua]

[Continuação da página anterior]

EC9. Subsídios recebidos, repartidos por países ou regiões	2	0,20	3	0,43	2	0,50
EC10. Donativos atribuídos repartidos por tipo e por grupo	7	0,70	6	0,86	3	0,75
EC12. Despesas totais em infra-estruturas para negócios não centrais	2	0,20	1	0,14	1	0,25
<b>Impactos Económicos Indirectos</b>						
EC13. Impactos económicos indirectos da organização	2	0,20	1	0,14	1	0,25

### Indicadores Ambientais

As empresas do sector industrial (Tabela 7) divulgam nesta categoria mais informação ambiental que as empresas incluídas nos outros sectores de actividade, com especial preponderância nos indicadores essenciais relacionados com os Materiais (EN1 e EN2), Energia (EN3, EN4), Água (EN5) e Emissões, efluentes e resíduos (EN 8 a EN12). Quanto aos indicadores complementares, os mais utilizados, embora com divulgação significativamente inferior à verificada nos indicadores essenciais, são os EN17, EN30 e EN35 com divulgação presente em pelo menos 30% das empresas que representam o sector.

Por seu lado, as empresas do sector financeiro optaram por divulgar quase em exclusivo informação considerada essencial, indiciando um comportamento muito próximo do mínimo exigível. Em alguns casos, como recomendado pela GRI, trata-se apenas da justificação para a ausência de informação relativa a indicadores não directamente aplicáveis à actividade.

Nas empresas do sector dos serviços verifica-se que para além da divulgação dos indicadores essenciais, embora em quantidade inferior à verificada no sector industrial, também relatam informação relativa a quase todos os indicadores previstos, com especial preponderância para os indicadores EN1, EN2, EN3, EN5 e EN8. Esta situação, deve-se ao facto de neste grupo se encontrarem duas empresas que elaboraram os seus relatórios de acordo com o GRI2002 e optaram por informar mesmo quando os indicadores não eram aplicáveis às suas actividades.

Constata-se ainda, que salvo raras excepções, as empresas não divulgaram informação relativa aos indicadores de Biodiversidade (EN6, EN7, EN23 a EN29), Emissões, efluentes e resíduos (EN13, EN30 a EN32), Energia (EN18 e EN19), Água (EN 20 a EN 22), Transporte (EN34) e Gastos ambientais (EN35).



Tabela 7: Indicadores Ambientais por Sector de Actividade

Sector de Actividade	Indústrias		Serviços		Financeiras	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
<b>Materiais</b>						
EN1. Consumo total de materiais (excepto água)	7	0,70	3	0,43	3	0,75
EN2. Percentagem de materiais utilizados que são resíduos externos à organização	6	0,60	3	0,43	2	0,50
<b>Energia</b>						
EN3. Consumo directo de energia, por fontes primárias	8	0,80	3	0,43	3	0,75
EN4. Consumo indirecto de energia	5	0,50	2	0,29	2	0,50
EN17. Iniciativas dirigidas à utilização eficiente de energia e energia renovável	4	0,40	2	0,29	1	0,25
EN18. Parcela do consumo de energia dos principais produtos	1	0,10	1	0,14	0	0,00
EN19. Outros consumos indirectos de energia e suas implicações	1	0,10	1	0,14	0	0,00
<b>Água</b>						
EN5. Consumo total de água	9	0,90	3	0,43	1	0,25
EN20. Fontes de água e ecossistemas afectados pelo consumo de água	2	0,20	1	0,14	0	0,00
EN21. Extracção de águas subterráneas e superficiais em relação à quantidade de água renovável	2	0,20	1	0,14	0	0,00
EN22. Reciclagem e reutilização total da água	2	0,20	1	0,14	0	0,00
<b>Biodiversidade</b>						
EN6. Localização e áreas dos terrenos geridos em habitats ricos biodiversidade	2	0,20	2	0,29	1	0,25

[Continua]

[Continuação da página anterior]

EN7. Análise dos principais impactos na biodiversidade em ambientes terrestres, de água doce ou marítimos	2	0,20	2	0,29	1	0,25
EN23. Extensão total de solo dedicado a actividades de produção ou à extracção	1	0,10	0	0,00	0	0,00
EN24. Percentagem de superfície de solo impermeável em função do total	0	0,00	1	0,14	0	0,00
EN25. Impactos das actividades e operações em áreas protegidas	2	0,20	2	0,29	0	0,00
EN26. Alterações nos habitats naturais e percentagem de habitat restaurado	0	0,00	2	0,29	0	0,00
EN27. Programas para proteger e restaurar ecossistemas e espécies autóctones nas áreas degradadas	0	0,00	2	0,29	0	0,00
EN28. Número de espécies da Lista Vermelha da UICN que se encontram em áreas afectadas pelas operações	0	0,00	1	0,14	0	0,00
EN29. Unidades de negócio que operam em áreas protegidas	0	0,00	1	0,14	0	0,00
<b>Emissões, Efluentes e Resíduos</b>						
EN8. Emissões de gases com efeito de estufa	8	0,80	3	0,43	3	0,75
EN9. Utilização e emissão de substâncias previstas nos Anexos A a E do <i>Protocolo de Montreal</i>	6	0,60	2	0,29	2	0,50
EN10. Outras emissões atmosféricas significativas	7	0,70	2	0,29	1	0,25
EN11. Quantidade total de resíduos por tipo e destino. Classificação, destino, e método de quantificação	8	0,80	2	0,29	2	0,50
EN12. Descargas significativas na água, por importância e tipo	5	0,50	2	0,43	2	0,50

[Continua]

[Continuação da página anterior]

EN13. Derrame significativo de produtos químicos, óleos e combustíveis, por número de ocorrências e volume total	1	0,10	2	0,29	2	0,50
EN30. Outras emissões indirectas de gases com efeito de estufa	3	0,30	1	0,14	1	0,25
EN31. Produção, transporte, importação e exportação de resíduos previstos na Convenção de Basileia	1	0,10	1	0,14	0	0,00
EN32. Fontes de água e respectivos ecossistemas afectados pela descarga e escoamento de água e resíduos líquidos	0	0,00	1	0,14	0	0,00
<b>Fornecedores</b>						
EN33. Desempenho ambiental dos fornecedores em função dos programas previstos no ponto Estrutura de Governo	2	0,20	2	0,29	1	0,25
<b>Produtos e Serviços</b>						
EN14. Impactos ambientais significativos dos principais produtos e serviços	3	0,30	2	0,29	2	0,50
EN15. Percentagem recuperável dos produtos vendidos e percentagem efectivamente recuperada	3	0,30	3	0,43	2	0,50
<b>Concordância</b>						
EN16. Incidentes ou multas pelo incumprimento de legislação ambiental	1	0,10	3	0,43	1	0,25
<b>Transporte</b>						
EN34. Impactos ambientais significativos do transporte utilizado	1	0,10	1	0,14	0	0,00
<b>Total</b>						
EN35. Total de gastos ambientais por tipo	4	0,40	2	0,29	0	0,00

## Indicadores Sociais

Nos indicadores relativos às Práticas Laborais e Condições de Trabalho (Tabela 8) verifica-se que os indicadores essenciais (LA1 a LA11) constam em relatórios provenientes de empresas de todos os sectores de actividade, com destaque para os indicadores relativos a Emprego (LA1 e LA2), Saúde e segurança (LA7) e Formação e educação (LA9). Por seu lado os indicadores complementares (LA12 a LA17), com excepção do LA14, embora divulgados por menos empresas, constam também em todos os sectores.

**Tabela 8: Indicadores de Práticas Laborais e Condições de Trabalho por Sector de Actividade**

Sector de Actividade	Indústrias		Serviços		Financeiras	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
<b>Ind. Sociais. Práticas Laborais, Condições de Trabalho</b>						
<b>Emprego</b>						
LA1. Descrição do colectivo de trabalhadores, por país ou região, tipo de emprego e de contrato	6	0,60	5	0,71	4	1,00
LA2. Criação de emprego por região ou país	6	0,60	5	0,71	3	0,75
LA12. Prestações sociais e outros benefícios atribuídos aos colaboradores não exigidos por lei	2	0,20	2	0,29	1	0,25
<b>Trabalho e Relações Laborais</b>						
LA3. Percentagem de empregados representados por organizações sindicais	4	0,40	3	0,43	2	0,50
LA4. Política e procedimentos de informação, consulta e negociação com os colaboradores	4	0,40	3	0,43	3	0,75
LA13. Disposições sobre a representação formal dos trabalhadores na gestão e governo corporativo	1	0,10	1	0,14	1	0,25
<b>Saúde e Segurança</b>						
LA5. Métodos de registo de acidentes no trabalho e doenças profissionais (OIT)	4	0,40	3	0,43	3	0,75

[Continua]

[Continuação da página anterior]

LA6. Descrição das comissões sobre saúde compostas pela direcção e pelos trabalhadores	3	0,30	3	0,43	1	0,25
LA7. Taxas de absentismo, acidentes e doenças laborais e número de vítimas mortais no trabalho	7	0,70	5	0,71	3	0,75
LA8. Descrição de políticas ou programas sobre VIH/SIDA	2	0,20	2	0,29	1	0,25
LA14. Dados que certifiquem o cumprimento das Directrizes sobre Segurança e Saúde da OIT	0	0,00	1	0,14	1	0,25
LA15. Descrição de acordos formais com sindicatos, sobre segurança e saúde no trabalho	1	0,10	1	0,14	1	0,25
<b>Formação e Educação</b>						
LA9. Média de horas de formação por ano, por empregado e categoria	8	0,80	5	0,71	4	1,00
LA16. Descrição dos procedimentos de continuidade da vida laboral e gestão de carreiras	2	0,20	3	0,43	2	0,50
LA17. Políticas e programas específicos para gestão da capacidade e formação ao longo da vida	3	0,30	3	0,43	3	0,75
<b>Diversidade e Oportunidade</b>						
LA10. Descrição de programas que visam a igualdade de oportunidades, e seu cumprimento	3	0,30	3	0,43	2	0,50
LA11. Composição da direcção e do grupo responsável pela governação corporativa	4	0,40	3	0,43	3	0,75

Os indicadores essenciais (HR1 a HR7) relacionados com os Direitos Humanos (Tabela 9) apenas foram divulgados pelas empresas que elaboraram os seus relatórios de acordo com o GRI2002, notando-se, salvo raras excepções, que as empresas não divulgam indicadores complementares (HR8 a HR14).

Tabela 9: Indicadores de Direitos Humanos por Sector de Actividade

Sector de Actividade	Indústrias		Serviços		Financeiras	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
<b>Estratégia e gestão</b>						
HR1. Relação pormenorizada das políticas relacionadas com os direitos humanos	1	0,10	2	0,29	3	0,75
HR2. Evidência da consideração de direitos humanos nos investimentos	1	0,10	2	0,29	3	0,75
HR3. Descrição da avaliação de desempenho em direitos humanos nos fornecedores	1	0,10	2	0,29	2	0,50
HR8. Formação dos empregados em políticas e práticas relativas aos direitos humanos	1	0,10	1	0,14	1	0,25
<b>Não Discriminação</b>						
HR4. Descrição da política que previna todas as formas de discriminação	1	0,10	1	0,14	2	0,50
Liberdade Associação Negociação Colectiva						
HR5. Descrição da política de liberdade de associação e seu grau de aplicação	1	0,10	2	0,29	2	0,50
<b>Trabalho Infantil</b>						
HR6. Exposição de políticas que excluam o trabalho infantil - Convenção 138 da OIT	2	0,10	2	0,29	2	0,50
<b>Trabalho Forçado e Compulsório</b>						
HR7. Descrição de políticas para prevenir o trabalho forçado e compulsório	2	0,20	1	0,29	2	0,50
<b>Práticas de Disciplina</b>						
HR9. Descrição dos processos judiciais, incluindo os relativos a direitos humanos	1	0,10	1	0,14	1	0,25

[Continua]

[Continuação da página anterior]

<b>HR10.</b> Descrição da política de não retaliação e sistema confidencial de recepção de queixas dos funcionários	0	0,00	1	0,14	0	0,00
<b>Medidas de Segurança</b>						
<b>HR11.</b> Formação em direitos humanos para a segurança dos funcionários	0	0,00	1	0,14	1	0,25
<b>Direitos da População Local</b>						
<b>HR12.</b> Descrição de políticas para tratar das necessidades das populações indígenas	0	0,00	1	0,14	0	0,00
<b>HR13.</b> Descrição de mecanismos para atendimento de reclamações da comunidade	0	0,00	1	0,14	1	0,25
<b>HR14.</b> Percentagem da receita operacional por investimento distribuído à comunidade	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Quanto aos indicadores relacionados com a Sociedade (Tabela 10), verifica-se que os indicadores relativos à Comunidade (SO1 e SO4) são os que obtêm melhor classificação em todos os sectores de actividade. Por sua vez os indicadores essenciais relacionados com Suborno e Corrupção (SO2) e Contribuições Políticas (SO3), embora relatados em todos os sectores, apresentam um decréscimo no número de empresas que os divulgam. Por seu lado, os indicadores adicionais (SO5 a SO7), salvo raras excepções, não foram objecto de divulgação.

**Tabela 10: Indicadores Sociais relacionados com a Sociedade por Sector de Actividade**

Sector de Actividade	Indústrias		Serviços		Financeiras	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
<b>Comunidade</b>						
<b>SO1.</b> Descrição das políticas para gerir impactos sobre as comunidades afectadas pelas actividades	4	0,40	3	0,43	2	0,50
<b>SO4.</b> Distingões recebidas em relação à actuação social, ambiental e ética	3	0,30	3	0,43	3	0,75

[Continua]

[Continuação da página anterior]

<b>Suborno e Corrupção</b>						
SO2. Descrição da política referente a corrupção e suborno	1	0,10	2	0,29	2	0,50
<b>Contribuições Políticas</b>						
SO3. Descrição de políticas para a gestão de <i>lobbies</i> e contribuições políticas	1	0,10	2	0,29	1	0,25
SO5. Quantidade de dinheiro doado a partidos políticos para financiar os seus candidatos	0	0,00	1	0,14	0	0,00
<b>Concorrência e Preços</b>						
SO6. Decisões judiciais sobre regulamentação <i>anti-trust</i> e monopólios	0	0,00	1	0,14	1	0,25
SO7. Descrição de políticas para prevenir comportamentos contrários à livre concorrência	0	0,00	1	0,14	1	0,25

Por último, os Indicadores Sociais relacionados com a Responsabilidade sobre Produtos (Tabela 11), são aqueles que registam em todos os sectores as participações mais baixas. Com excepção das empresas que constituem o sector financeiro, apenas foram revelados os indicadores essenciais (PR1 a PR3), demonstrando que as empresas em estudo, sobretudo as pertencentes ao sector industrial e aos serviços, atribuem pouca importância à divulgação deste tema nos seus relatórios.

**Tabela 11: Indicadores de responsabilidade sobre o Produto por Sector de Actividade**

Sector de Actividade	Indústrias		Serviços		Financeiras	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
<b>Indicadores Sociais: Responsabilidade sobre Produto</b>						
<b>Saúde e Segurança do Consumidor</b>						
PR1. Descrição da política de saúde e segurança do cliente durante a utilização de bens e serviços	3	0,30	3	0,43	2	0,50

[Continua]



[Continuação da página anterior]

<b>PR4.</b> Quantidade e tipo de incidências de não conformidade com a legislação referente à saúde e segurança do consumidor	0	0,00	0	0,00	1	0,25
<b>PR5.</b> Número de reclamações recebidas por organismos reguladores para inspecionar a saúde e segurança no uso de produtos e serviços	0	0,00	0	0,00	1	0,25
<b>PR6.</b> Rotulagem de produtos e distinções relativas a responsabilidade social e/ou ambiental	0	0,00	0	0,00	1	0,25
<b>Produtos e Serviços</b>						
<b>PR2.</b> Descrição de políticas referentes a informação sobre os produtos e a sua rotulagem	2	0,20	2	0,29	3	0,75
<b>PR7.</b> Quantidade e tipo de incidências de não conformidade com normas legais relacionadas a informações e rotulagem dos produtos	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>PR8.</b> Descrição de políticas e mecanismos de conformidade relativos à satisfação do consumidor	0	0,00	0	0,00	2	0,50
<b>Publicidade</b>						
<b>PR9.</b> Descrição de políticas e mecanismos de conformidade para a adesão a códigos voluntários relacionados com publicidade	0	0,00	0	0,00	1	0,25
<b>PR10.</b> Número e tipo de violação de regulamentações em publicidade e <i>marketing</i>	0	0,00	0	0,00	1	0,25
<b>Respeito da Privacidade</b>						
<b>PR3.</b> Descrição de políticas e mecanismos de respeito pela privacidade do consumidor	1	0,10	2	0,29	2	0,50
<b>PR11.</b> Reclamações sobre privacidade de consumidores	0	0,00	0	0,00	1	0,25

## Conclusões

A responsabilidade social ou sustentabilidade das organizações nasce de um contexto internacional em que temas como direitos humanos, direitos dos trabalhadores, meio ambiente e desenvolvimento sustentável são discutidos e resultam em directrizes que orientam a formulação do próprio conceito no âmbito empresarial.

A sustentabilidade empresarial é um processo evolutivo, criativo e sistémico, cada vez mais valorizado por investidores e consumidores, não se tratando de uma moda, mas antes da primeira manifestação da tão falada “mudança de paradigma”, onde a economia de mercado internaliza os aspectos ambientais e sociais nos seus processos de decisão. Espera-se que as empresas possam gerar lucro e simultaneamente contribuir para a realização de objectivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações.

As empresas, pressionadas pelo contexto de crise e por movimentos sociais e ambientais, vão também tomando consciência de que a sustentabilidade empresarial é passível de revestir valor económico directo, e começam a divulgar os seus valores, princípios e desempenho relativamente ao desenvolvimento sustentável, esperando-se que sejam transparentes e que esta transparência possa ser verificada. Os últimos códigos de *corporate governance* tendem mesmo a reforçar a ideia de que os órgãos de governo das empresas devem analisar os eventuais riscos que podem resultar das questões relacionadas com os aspectos da sustentabilidade.

Comunicar o desenvolvimento sustentável é ainda um tema em evolução não existindo actualmente, como acontece na informação financeira, uma abordagem padronizada globalmente aceite e utilizada. O próprio conceito de sustentabilidade permanece difuso e engloba diversas questões complexas, que variam entre os diferentes sectores e países. Por outro lado, a diversidade dos grupos de interesse representa por si só um desafio, na medida em que todos têm necessidades específicas de informação, competindo às empresas encontrar o equilíbrio entre o que estes pretendem saber e a informação prática e viável de comunicar.

A mera publicação de um relatório desta natureza não pode ser entendida como o efectivo compromisso das empresas para com a minimização dos seus impactos ambientais, ou para com a efectiva partilha de valor com a sociedade e seus *stakeholders* (Gray, 2006). Alguns autores chegam mesmo a

sugerir que o principal objectivo das empresas que publicam relatórios de sustentabilidade é ganhar ou manter a sua reputação (Bebbington *et al.*, 2008).

No nosso estudo, apesar dos resultados se encontrarem aquém do desejável, é já assinalável o esforço realizado por 45% das empresas que constituem a amostra no sentido de divulgarem voluntariamente informação relacionada com a sustentabilidade empresarial. No entanto, alguns destes relatórios apresentem poucos ou nenhuns indicadores numéricos, o que indicia que são produzidos mais como instrumento de marketing do que como reflexo de um verdadeiro compromisso com a responsabilidade social. A sustentabilidade nos seus três pilares fundamentais – económico, social e ambiental – tem que ser transversal a toda a actividade empresarial e apesar de existirem muitos desafios a enfrentar e muitas oportunidades a explorar, acreditamos que as empresas portuguesas saberão prosseguir o caminho da sustentabilidade.

Estamos conscientes que os dados de 49 empresas, relativos a apenas um exercício económico, não são suficientes para chegar a conclusões determinantes sobre as práticas de divulgação da sustentabilidade empresarial. Neste sentido, em futuras investigações seria interessante não só ampliar o período de análise, por forma a avaliar a evolução das práticas de divulgação da sustentabilidade em Portugal, mas também o tamanho da amostra com o objectivo de aumentar a representatividade de cada um dos sectores de actividade e incluir empresas de menor dimensão, bem como utilizar o modelo de relato G3 (GRI, 2006).

Anexo 1: Tabela de Indicadores Essenciais e Complementares GRI 2002

Dimensão	Categoria	Aspecto	Indicadores Essenciais	Indicadores Complementares
Económica	Impactos Directos	Clientes	EC1, EC2	
		Fornecedores	EC3, EC4	EC11
		Colaboradores	EC5	
		Investidores	EC6, EC7	
		Sector público	EC8, EC9, EC10	EC12
	Indirectos			EC13
Ambiental	Ambiental	Materiais	EN1, EN2	
		Energia	EN3, EN4	EN17, EN18, N19
		Água	EN5	EN20, EN21, N22
		Biodiversidade	EN6, EN7	EN23, EN24, N25, EN26, EN27, N28, EN29
		Emissões, Efluentes e Resíduos	EN8, EN9, EN10, EN11, EN12, EN13	EN30, EN31, N32
		Fornecedores		EN33
		Produtos e Serviços	EN14, EN15	
		Concordância	EN16	
		Transporte		EN34
		Total		EN35

[Continua]

[Continuação da página anterior]

<b>Social</b>	Práticas Laborais e Condições de Trabalho	Emprego	LA1, LA2	LA11
		Trabalho, Relações Laborais	LA3, LA4	LA13
		Saúde e Segurança	LA5, LA6, LA7, LA8	LA14, LA15
		Formação, Educação	LA9	LA16, LA17
	Direitos Humanos	Diversidade Oportunidade	LA10, LA11	
		Trabalho, Relações Laborais	HR1, HR2, HR3	HR8
		Não Discriminação	HR4	
		Associação e Negociação Colectiva	HR5	
		Trabalho Infantil	HR6	
		Trabalho Forçado e Compulsório	HR7	
		Práticas de Disciplina		HR9, HR10
		Práticas de Segurança		HR11
		Direitos Indígenas		HR12, HR13, HR14
		Sociedade	Comunidade	SO1
	Suborno e Corrupção		SO2	
	Contrib. Políticas		SO3	SO5
	Concorrência, Preços			SO6, SO7
	Responsabilidade sobre Produtos	Saúde e Segurança do Consumidor	PR1	PR4, PR5, PR6
		Produtos e Serviços	PR2	PR7, PR8
		Publicidade		PR9, PR10
		Respeito Privacidade	PR3	PR11

Fonte: Global Reporting Initiative, 2002

## Bibliografía

Abbott, W. and Monsen, R. (1979) On the measurement of corporate social responsibility: Self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *Academy of Management Journal* 22 (3), pp.501-15.

Abreu, R., David, F. and Crowther, D. (2005) Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance* 5 (5), pp.3-18.

Adams, C., Hill, W. and Roberts, C. (1995) *Environmental, Employee and Ethical Reporting in Europe*. London: ACCA.

Adams, C., Hill, W. and Roberts, C. (1998) Corporate social reporting practices in Western Europe: legitimating corporate behaviour? *British Accounting Review* 30 (1), pp.1-21.

Archel, P. (2003) La divulgación de la información social y medioambiental de la gran empresa española en el período 1994-1998: situación actual y perspectivas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad* 117, pp. 571-601.

Bansal, P. (2005) Evolving Sustainability: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal* 26 (3), pp. 197-218.

Bebbington, J. (2001) Sustainable development: a review of the international development, business and accounting literature. *Accounting Forum* 25 (2), pp.128-57.

Bebbington, J. and Gray, R. (1997) An account of sustainability: Failure, success and a reconception. In *Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference Proceedings* 1, University of Manchester, pp.1.10.1-17.

Bebbington, J. and Thomson, I. (2005) Social and environmental reporting in the UK: a pedagogic evaluation. *Critical Perspectives on Accounting* 16 (5), pp.507-33.

Bebbington, J., Larrinaga, C. and Moneva, M. (2008) Corporate Social Responsibility Reporting and Reputation Risk Management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21 (3), pp.337-61.

Branco, M and Rodrigues, L. (2005) An exploratory study of social responsibility disclosure on the internet by Portuguese listed companies. *Social Responsibility Journal* 1, (1/2), pp. 81-90.

Branco, M. and Rodrigues, L. (2006), "Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: A legitimacy theory perspective", *Corporate Communications: An International Journal*, 11 (3), pp. 232-248.

Branco, M and Rodrigues, L. (2008a) Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of Business Ethics* 8, pp.685-701.

Branco, M and Rodrigues, L. (2008b) Social responsibility disclosure: A study of proxies for the public visibility of Portuguese banks. *The British Accounting Review* 40, pp. 161-181

Branco, M., Eugénio, T. and Ribeiro, J. (2008) Environmental disclosure in response to public perception of environmental threats: The case of co-incineration in Portugal. *Journal of Communication Management* 12 (2), pp. 136-151.

Buhr, N. and Freedman, M. (2001) Culture, institutional factors and differences in environmental disclosure between Canada and the United States. *Critical Perspectives on Accounting* 12 (3), pp.293-22.

Campbell, D. and Beck, A. (2004) Answering allegations: The use of corporate website for restorative ethical and social disclosure. *Business Ethics: A European Review*, 13 (2/3), pp. 100-116.

Cheit, E. (1964) *The new place of business: why managers cultivate social responsibility*, The Business Establishment, New York: John Wiley & Sons.

Clarke, J. and M. Gibson-Sweet (1999) The use of corporate social disclosure in the management of reputation and legitimacy: a cross sectoral analysis of UK top 100 companies. *Business Ethics: An European Review*, 8 (1), pp. 5-13.

Clarkson, P., Yue, L., Richardson, G. and Vasvari, F. (2008) Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society* 33 (4-5), pp.303-27.

Código das Sociedades Comerciais, 2006, Decreto-lei n.º 76-A, 29.03

Comissão de Normalização Contabilística (2001) Directriz Contabilística n.º 29 - Matérias ambientais, CNC, Lisboa.

Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, 2005, Regulamento n.º 10 - Governo das Sociedades e Deveres de Informação, Boletim da CMVM, 151, Lisboa.

Davidson, K. and Wilson, L. (2006) Measuring social, economic and environmental sustainability at the enterprise level: a case study of an Australian Utility Corporation's Sustainability Report. In Proceedings *Social Change in the 21st Century Conference*, Carseldine, Brisbane.

Deegan, C. and Newson, M. (2002) An exploration of the association between global expectations and corporate social disclosure practices in the Asia-Pacific region. *The International Journal of Accounting* 37 (2), pp.183-14.

Deegan, C. and Gordon, B. (1996) A study of environmental disclosure practices of Australian corporations. *Accounting and Business Research* 26 (3), pp.187-99.

Deegan, C., Rankin, M. and Tobin, J. (2002) An examination of the corporate

social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: a test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 15 (3), pp.312-43.

Dias-Sardinha, I. and Reijnders, L. (2005) Evaluating Environmental and Social Performance of Large Portuguese Companies: A Balanced Scorecard Approach. *Business Strategy and the Environment* 14, pp.73-91.

Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford: Capstone Publishing.

Epstein, M. (2004) The identification, measurement and reporting of corporate social impacts: past, present and future. *Advances in Environmental Accounting and Management* 2, pp. 1-29.

Ernst and Ernst (1972-1978) *Social Responsibility Disclosure Surveys*, Cleveland: Ernst and Ernst.

Ferreira, C. (2004), Environmental accounting: the Portuguese case. *Management of Environmental Quality: An International Journal* 15 (6), pp. 561-573.

Gallego, I. (2006) *Economic, social and environmental indicators in Spain*. Corporate Social Responsibility Environmental Management 13, pp.78-97.

Gibson, R. and Guthrie, J. (1995) Recent environmental disclosures in annual reports of Australian public and private sector organisations. *Accounting Forum* 19 (2-3), pp.111-27.

Global Reporting Initiative (2002) *Sustainability Reporting Guidelines*, GRI, Amsterdam.

Global Reporting Initiative (2006)

Global Reporting Initiative (2004) *Directrizes para elaboração de Relatórios de Responsabilidade Social (versão Portuguesa)*, Lisboa.

Gray, R. (2006) Does sustainability reporting improves corporate behaviour? Wrong question? Right time? *Accounting and Business Research* 36 (4), pp.65-88.

Gray, R. and Milne, M. (2004) Towards Reporting on the Triple Bottom Line: Mirages, Methods and Myths. In Henriques A (Ed) *Triple Bottom Line: Does It All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*. London: Earthscan Publications.

Gray, R., Kouhy, R. and Lovers, S. (1995a) Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies: A methodological note. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 8 (2), pp.78-101.

Gray, R., Kouhy, R. and Lovers, S. (1995b) Corporate social and environmental



reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 8 (2), pp.47-77.

Guthrie, J. and Hacking, T. (2008) A framework for clarifying the meaning of Triple Bottom-Line, Integrated, and Sustainability Assessment. *Environmental Impact Assessment Review* 28 (2-3), pp.73-89.

Guthrie, J. and Mathews, M. (1985) Corporate social accounting in Australasia. *Corporate Social Performance and Policy* 7, pp.251-77.

Guthrie, J. and Parker, L. (1989) Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory, *Accounting and Business Research*, Vol. 9 No. 76, pp. 343-52.

Guthrie, J. and Parker, L. (1990) Corporate social disclosure practice: a comparative international analysis. *Advances in Public Interest Accounting* 3, pp.159-76.

Hackston, D. and Milne, M. (1996) Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 9 (1), pp.77-108.

Haniffa, R. and Cooke, T. (2005) The impact of culture and governance on Corporate Social Reporting. *Journal of Accounting and Public Policy* 24 (5), pp.391-430.

Harte, G. and Owen, D. (1991) Environmental disclosure in the annual reports of British companies: a research note. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 4 (3), pp.51-61.

Hogner, R. (1982) Corporate social reporting: eight decades of development an US Steel. *Research in Corporate Performance and Policy* 4, pp.243-250.

Jones, M. and Shoemaker, P. (1994) Accounting narratives: A review of empirical studies of content and readability. *Journal of Accounting Literature* 13, 142-84.

Kolk, A. (2004) A decade of sustainability reporting: developments and significance. *International Journal of Environment and Sustainable Development* 3 (1), pp.51-64.

Kolk, A. (2005) Environmental Reporting by Multinationals from the Triad: Convergence or Divergence? *Management International Review* 45, pp.145-66.

KPMG (2005) International Survey of Corporate Sustainability Reporting 2005. KPMG, De Meern.

KPMG (2006) Estudo da KPMG sobre a Publicação de Relatórios de Sustentabilidade em Portugal. KPMG Advisory – Consultores de Gestão, Portugal.

KPMG (2008) International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008. KPMG International, Netherlands.

Krippendorff, K. (1980) *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. Sage, New York

Larrinaga C., Carrasco, F., Correa, C., Llena, F. and Moneva, J. (2002) Accountability and accounting regulation: the case of the Spanish environmental disclosure standard. *The European Accounting Review* 11 (4), pp.723-40.

Larrinaga, C., Archel, P. and Fernández, M. (2008) The Organizational and Operational Boundaries of Triple Bottom Line Reporting: A Survey. *Environmental Management* 41, pp.106–17.

Mathews, M. and Reynolds, M. (2001) Cultural relativity and accounting for sustainability: A research note. *Accounting Forum* 25 (1), pp.79-88.

Milne, M. and Adler, R. (1999) Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 12, pp.237–56.

Moneva, J. and Llena, F. (2000) Environmental disclosures in the annual reports of large companies in Spain. *The European Accounting Review* 9 (1), pp.7-29.

Moneva, J., Archel, P. and Correa, C. (2006) GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum* 30 (2), pp.121-37.

Monteiro, S. and Guzmán, B. (2005) Environmental disclosures in the annual reports of large companies in Portugal. *Social and Environmental Accounting Journal*, 25 (2), p. 15-18

O'Dwyer, B. (2001) The state of corporate environmental reporting in Ireland. ACCA Research Report, n. 69, Certified Accountants Educational Trust, London

Patten, D. (1991) Exposure, Legitimacy, and Social Disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy* 10, pp.297-08.

Patten, D. (2002) Give or take on the internet: an examination of the disclosure practices of insurance firm web innovators. *Journal Business Ethics*, 36 (3), pp. 247-259.

Raar, J. (2002) Environmental Reporting Initiatives: Towards triple-bottom line reporting. *Corporate Communications: An International Journal* 7 (3), pp.169-83.

Rodrigues, L., Oliveira, L. and Menezes, C. (2005), O relato financeiro do desempenho ambiental: Estudo das empresas cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa e Porto. *Portuguese Journal of Management Studies*, 10 (2), pp. 145-167.

Roque, V. and Cortez, M. (2006) A Divulgação de Informação Ambiental e a Performance Financeira das Empresas Cotadas em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos* 3 (5/6), pp. 119-143.

Tilt, C. (1994) The influence of external pressure groups on corporate social disclosure: some empirical evidence. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 7 (4), pp.24-46.

Tilt, C. (1997) Environmental Policies of Major Companies: Australian Evidence. *British Accounting Review* 29(4), pp.367-94.

Tilt, C. (2001) The content and disclosure of Australian corporate environmental policies. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 14 (2), pp.190-12.

Zéghal, D. and S .A. Ahmed (1990) Comparison of social responsibility information disclosure media used by Canadian firms. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 3 (1), pp. 38-53.

Wilmshurst, T. and Frost, G. (2000) Corporate environmental reporting. A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 13 (1), pp.10-26.

---

<sup>1</sup> KPMG (2006) Estudo da KPMG sobre a Publicação de Relatórios de Sustentabilidade em Portugal. KPMG Advisory – Consultores de Gestão, Portugal.

<sup>2</sup> A *Global Reporting Initiative* é uma iniciativa internacional cuja missão é elaborar e difundir Directrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade. O primeiro esboço foi apresentado pela GRI em 1999, sendo efectivamente lançado em 2000. Logo de imediato foi iniciado um processo de revisão que culminou na publicação das directrizes GRI2002, conhecidas por G2, sendo estas, na versão portuguesa editada em 2004, as que foram consideradas neste estudo. Em 2006 foi lançada a terceira versão denominada “G3”.

<sup>3</sup> Dados obtidos em 14.03.2009.

<sup>4</sup> Regulamento n.º 10 - Governo das Sociedades e Deveres de Informação (2005), CMVM, Lisboa

<sup>5</sup> O art. 66º do Código das Sociedades Comerciais, revisto em 2006 pelo Decreto-lei n.º 76-A, 29.03, refere a obrigação de relato de matérias não financeiras, especificamente de aspectos ambientais e sociais.

<sup>6</sup> A Directriz Contabilística 29 - Matérias Ambientais, publicada em 2002, foi homologada em Junho de 2004 e publicada em Diário da República em Abril de 2005, sendo a sua aplicação obrigatória 01.01.2006

<sup>7</sup> Das 51 empresas cotadas no Mercado de Cotações Oficiais da Euronext Lisboa

no exercício de 2005 eliminaram-se as Sociedades Anónimas Desportivas por terem um período de relato não coincidente com ano civil.

<sup>8</sup> O detalhe das regras de classificação e dos vários itens que constituem cada uma das categorias utilizadas na análise de conteúdo encontra-se disponível por solicitação ao autor.

# 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 Técnicos Oficiais de Contas (OTOC) 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 Técnicos Oficiais de Contas.

## **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 Técnicos Oficiais de Contas.

## **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 OTOC.
3. O Director é coadjuvado pelos Directores Adjuntos, sendo destes por inerência, o Presidente do Conselho Técnico da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, 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 Técnicos Oficiais de Contas 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 Técnicos Oficiais de Contas.

### Artigo 12.º

#### Autonomia

A revista Contabilidade e Gestão tem autonomia editorial face à OTOC e à ADCES e será dotada de Orçamento próprio a suportar pela Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas 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 Técnicos Oficiais de Contas e da ADCES e será disponibilizado permanentemente nos sites da internet. daquelas entidades.

Lisboa, 27 de Abril de 2004

O Presidente da Direcção da OTOC

## 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 OTOC, 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 do Bocage, 45, 1049-013 Lisboa, em quatro cópias, quando em suporte de papel, ou em suporte informático para o e-mail:

revistacontabilidade@otoc.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 (Ordelheide, (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 *Comission 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 reduzido 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 (OTOC) 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@otoc.pt](mailto:revistacontabilidade@otoc.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 indicating by inserting the relevant numbers after the date, separated by a colon (Ordelheide, (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 Helliar, 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 delivery between colleagues.

## 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
Domingos Cravo	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro
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 Sarmiento	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
Rogério Fernandes Ferreira	Instituto Superior de Economia e Gestão
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

## **Ficha Técnica da Revista/Journal Technical Note**

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

**Propriedade/Ownership**  
Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas

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

**Direcção/Direction**

**Director/Director**  
António Domingues de Azevedo

**Directores Adjuntos/Vice Directors**  
António Pires Caiado  
Avelino Azevedo Antão  
Rui Pais de Almeida

**Conselho Editorial/Executive Direction**  
Presidente/Editor Lúcia Lima Rodrigues

**Assessora de Direcção/Direction Adviser**  
Maria João Franca

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

**Paginação/Graphic Edition**  
DCI - Departamento de Comunicação e Imagem da OTOC

**Impressão/Print:**  
Peres - Soctip, Indústrias Gráficas SA  
**Tiragem:** 70 000  
**Depósito Legal:** 230013/05  
**ISSN:** 1646-2750

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



## Contactos / Contacts

Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas  
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@otoc.pt](mailto:revistacontabilidade@otoc.pt)

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





### Call for Papers

#### The sixth Accounting History International Conference

#### Accounting and the State

Papers will be accepted across the full range of accounting history topics and methodological and theoretical perspectives. As the conference is taking place in a national capital city, authors are encouraged to think about the relationships between the State and accounting, such as:

- Accounting in the public sector at the national, sub-national and local levels;
- New public financial management;
- Taxation and public finance;
- Regulation of the profession and standard setting process;
- The State and accounting in social institutions;
- Accounting education and the State;
- Regulation of the not-for-profit sector;
- Regulation of corporate governance, fraud and collapse;
- Comparisons between the public and private sectors;
- Accounting, politics and public policy.
- Accounting reforms and their implications for inter-generational equity;
- The roles, influence and impacts of transnational State-like organisations, such as the EU.

**Submission and Review of Papers:** Papers written in the English language should be submitted electronically no later than **19 March 2010** to 6AHIC@ballarat.edu.au

All papers will be subject to a double-blind refereeing process and will be published on the conference web site, as refereed conference proceedings, unless otherwise advised. Papers should be written in accordance with the Accounting History manuscript submission guidelines, which are available at: <http://ach.sagepub.com> A special issue of the journal on the conference theme will be published following the event.

**Notification of Acceptance:** Notification of papers accepted for inclusion in the conference program will be made by **10 May 2010**.

An Accounting History Doctoral Colloquium will be held as part of the event.

Inquiries may be directed to the Conference Convenor, Philip Colquhoun, Victoria University of Wellington, at the following e-mail address: philip.colquhoun@vuw.ac.nz Information about visiting Wellington can be found at <http://www.wellingtonnz.com/> and for visiting New Zealand see <http://www.newzealand.com/>