

N.º 6 – Novembro 2008

# Contabilidade e Gestão

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



Com a colaboração científica da:



Associação de Docentes de  
Contabilidade do Ensino Superior

<b>Editorial</b>	<b>5</b>
– Lúcia Lima Rodrigues	
<b>The two-way relationship between the Balanced Scorecard and Management Control Systems in organizations</b>	<b>9</b>
– Sara Mónica Melo e João A. Ribeiro	
<b>Activity-Based Costing and Management (ABC/M) nas 500 Maiores Empresas em Portugal</b>	<b>33</b>
– Alexandre Tomás, Maria João Major e José Castro Pinto	
<b>A relevância da informação na gestão pela qualidade</b>	<b>67</b>
– Andreia Alves Sousa e Samuel Alves Pereira	
<b>El tratamiento del riesgo de crédito en el tercer pilar del nuevo acuerdo de basilea: analisis de las memorias anuales bancarias españolas</b>	<b>89</b>
– Reyes Samaniego Medina e Maria Dolores Oliver Alfonso	

Este número da revista *Contabilidade e Gestão (Portuguese Journal of Accounting and Management)* contém novamente quatro artigos. Como se pode verificar através dos artigos publicados, mantém-se o compromisso de acolher todo o tipo de investigação de forma aberta e flexível, independentemente dos paradigmas, metodologias e estilos na elaboração da investigação.

Apesar deste número não ser dedicado a um tema específico, três dos quatro artigos podem ser classificados na área da Contabilidade de Gestão. Poucos artigos sobre o tema tinham sido até agora submetidos à revista, apesar de se saber que há já vários académicos portugueses doutorados nesta área de grande relevância dentro da Contabilidade.

Sara Mónica Melo e João Ribeiro levaram a cabo um estudo de caso na “Quinta da Aveleda”, uma das três mais importantes empresas portuguesas de vinho. Os autores estudam a relação entre a implementação do *Balanced Scorecard (BSC)* e o sistema de controlo de gestão da empresa, atendendo a dois objectivos: primeiro identificar as influências (barreiras e oportunidades) do sistema de controlo de gestão existente na implementação do BSC; segundo, verificar os impactos que a implementação do BSC teve na configuração do sistema de controlo de gestão da empresa. Concluem que o processo de orçamentação, o sistema de planeamento, a infra-estrutura de informação e a cultura organizacional foram os elementos do anterior sistema de controlo de gestão que mais influenciaram a implementação do BSC. Por seu lado, a implementação do BSC levou também a importantes alterações nos processos de orçamentação, planeamento e relato no seio da empresa.

O Custeio Baseado em Actividades (vulgarmente designado por ABC/M, por ser de origem anglo-saxónica, *Activity-Based Costing/Management*) é o tema do artigo subscrito por Alexandre Tomás, Maria João Major e José Castro Pinto. Numa primeira fase, os autores analisam o grau de adopção do ABC/M entre as 500 maiores empresas não financeiras a operarem em Portugal, recorrendo ao questionário utilizado por Innes *et al.* (2000) no Reino Unido, replicado por Cotton *et al.* (2003) na Nova Zelândia. Numa segunda fase, os autores comparam os seus resultados com os obtidos nos países

onde previamente o questionário tinha sido aplicado. Concluem que apenas 22% das grandes empresas em Portugal adoptaram este método e que 27%, admitem vir a adoptá-lo num futuro muito próximo (maioritariamente, entre 1 a 2 anos). Tal como acontece no Reino Unido e na Nova Zelândia, Portugal parece confirmar o argumento de que existe um desfaseamento entre as técnicas consideradas mais adequadas nos manuais e as efectivamente adoptadas pelas empresas.

Andreia Alves Sousa e Samuel Alves Pereira consideram que a implementação de sistemas de informação de apoio à gestão pela qualidade é uma condição necessária, mas não suficiente, para o sucesso das políticas de gestão pela qualidade. O artigo baseia-se num inquérito dirigido a 260 empresas certificadas ISO 9000 da região do Minho e mostra que o sucesso das políticas de gestão pela qualidade depende, em grande medida, da produção de informação que é disponibilizada de uma forma atempada e que é efectivamente usada pelos trabalhadores no desempenho das suas funções e pelos gestores na tomada de decisão. As conclusões deste estudo mostram que o processo produção-disponibilização-uso da informação é um processo criador de valor, no sentido em que, à medida que a organização passa da produção para a disponibilização e, mais importante, da disponibilização para o uso da informação, os resultados com as políticas de gestão pela qualidade melhoram.

A última contribuição para este número é feita por Reyes Samaniego Medina e Maria Dolores Oliver Alfonso, tratando o novo Acordo Basileia II. Este acordo está estruturado em três pilares: pilar I, requisitos mínimos de capital, pilar II, supervisão e pilar III, disciplina de mercado. O artigo tem dois objectivos. O primeiro consiste em aprofundar a análise teórica do terceiro pilar, incidindo particularmente no tratamento do risco de crédito. Concluem que o Acordo Basileia II deixou grande parte das divulgações a apresentar nas mãos das próprias entidades financeiras e, em última instância, nas mãos dos reguladores de cada país. O segundo consiste em conhecer o grau de preparação das entidades financeiras na implementação do Acordo em geral, e do terceiro pilar em particular. Utilizando uma amostra de entidades financeiras espanholas, analisaram a informação financeira divulgada no Anexo das contas anuais no período 2000 a 2003. Concluem que houve um aumento substancial da informação publicada por estas entidades. Em 2000 não havia praticamente nenhuma informação referente a Basileia tendo ocorrido um incremento, tanto quantitativo como qualitativo, em 2001. No último ano do estudo, 2003, quase todas as entidades analisadas relatam os dados exigidos no Acordo Basileia II.

O Conselho Editorial continua a assegurar aos autores todo o apoio necessário para a publicação de investigação de qualidade, tentando proporcionar comentários construtivos e resposta rápida por parte dos *referees*. Renova ainda o convite a todos aqueles que estão a terminar as suas dissertações de mestrado ou doutoramento, e os orientadores respectivos, a submeterem artigos à revista *Contabilidade e Gestão*, e tudo fará para os publicar atempadamente.

Lúcia Lima Rodrigues  
Presidente do Conselho Editorial



# The two-way relationship between the Balanced Scorecard and Management Control Systems in organizations

## Lessons from a Case Study

**Sara Mónica Melo**

The York Management School, University of York  
smm507@york.ac.uk

**João A. Ribeiro**

Faculdade de Economia, Universidade do Porto  
joao.ribeiro@fep.up.pt

(Recebido em 29 de Janeiro de 2008; Aceite em 14 de Abril de 2008)

### Abstract

This paper reports a case study conducted in *Quinta da Aveleda*, one of the three largest Portuguese wine companies. Our aim was to explore the relationship established between a newly implemented Balanced Scorecard (BSC) and the elements of the Management Control System (MCS) in the organization. Thus, two specific objectives were pursued. Firstly, to identify the influences (barriers, opportunities) of the existing MCS on the implementation of the BSC. Secondly, to identify the impacts the BSC implementation was able to exert on the configuration of the organization's MCS.

We found that the budgeting process, the planning system, the information infrastructure, and the organizational structure and culture were the elements of the previous MCS that influenced the BSC implementation process. Eventually, the BSC implementation led to important changes in the budgeting, planning, reporting systems and processes. In order to explain these findings, we briefly explored the main issues and factors accounting for the scope and nature of the BSC's impacts on *Quinta da Aveleda*. These issues and factors were the mobilized organizational resources, the implementation approach, the communication, and the organizational support.

**Keywords:** Balanced Scorecard implementation, management control systems.





# 1. INTRODUCTION

In recent years, the Balanced Scorecard (henceforth, BSC) proposed by Kaplan and Norton (1992) emerged as a hugely popular concept in academia and in practice (see for instance Ax and Bjørnenak, 2005; Cobbold and Lawrie, 2002b; Lipe and Salterio, 2002; Malmi, 2001; McAdam and O'Neill, 1999; Nørreklit, 2003; Olve et al., 2003; Radnor and Lovell, 2003a; Speckbacher et al., 2003). This success is reflected in the widespread interest and adoption of BSCs by organizations throughout the world (Cobbold and Lawrie, 2002a; Ittner and Larcker, 1998). However, there are also suggestions and some evidence pointing to significant obstacles and challenges facing the implementation and maintenance of a BSC (Martinsons et al., 1999; Sanger, 1998). Even in seemingly simple projects, a high variety of factors influence 'what the BSC becomes', and several failures have been reported (Ahn, 2001; McCunn, 1998). Despite these observations, relatively few detailed case studies have been conducted in specific organizations that are implementing or have implemented a BSC (Ahn, 2001; Cobbold and Lawrie, 2002a; Dabhilkar and Bengtsson, 2004; Ittner and Larcker, 1998).

This gap has been identified by authors calling for research on BSC implementation approaches/ways (Hoque and James, 2000; Kasurinen, 2002) and on organizational factors that contributed to the success (or otherwise) of particular implementations of the BSC (de Waal, 2003; Kasurinen, 2002). Hoque and James (2000), for instance, point out the need to explore limitations that companies face in the BSC adoption. Olve et al. (2003) (see also Gautreau and Kleiner, 2001) note the importance of preparing for potential problems before they emerge. This is in line with Ahn (2001), who notes that managers when considering the implementation of a BSC should analyse the limitations and possible benefits connected to their decision. Yet issues regarding the application in practice of the BSC concept seem relatively unexplored.

In more specific terms, Kaplan in an interview to De Waal (2003) calls for analyses of how management control systems explain the success or failure of BSC implementations. In Mooraj et al. (1999:487) terms:

“The adoption of the Balanced Scorecard will have a direct impact on the other management control systems of the organization and vice versa”.

However, research on the relationship between the BSC and other management control systems is scarce.

This paper seeks to address these issues, by reporting a research project conducted in *Quinta da Avelada*, one of the three largest Portuguese wine com-

panies in which a BSC was recently implemented. Two key motivations were pursued. Firstly, to contribute to the development of the BSC literature in general, by exploring in detail an application of the BSC to a specific 'real-life' setting. Secondly, to extend the still narrow BSC literature in the Portuguese context. Such an exercise seems relevant given that prior studies pointed out the relatively low popularity of the BSC in Portugal, especially when compared to other countries (Russo, 2003; Sousa, 2001). Indeed, in the study conducted by Sousa (2001), the author found evidence supporting that the two main reasons for the non-adoption of the BSC in Portuguese organizations were <sup>1</sup>: the difficulty in adapting the BSC to the organization and <sup>2</sup> problems in the BSC implementation process. The present study aims to confront these findings with evidence from an additional setting, as well as to contribute to an awareness of the BSC concept and factors/impacts within the Portuguese context.

In line with Mooraj et al. (1999), our emphasis was put on the relationship established between the BSC and the Management Control System (MCS) of the case organization. Besides identifying the influence of the existing MCS on the introduction of the BSC, and the changes that came to be promoted by the latter on the former, we briefly explored the issues and factors that conditioned the scope and nature of the BSC's impact on the organization studied. Indeed, and although our focus is on those mutual influences between the MSC and the BSC, we felt that our analysis would be incomplete if we did not identify some processual implementation issues that help in explaining such influences.

Although the two key concepts under analysis – BSC and MCS – are widely known, they do not have a simple consensual definition. The following section reviews these concepts. In section 3 we briefly discuss the methodology used in the study. Section 4 describes the case study and its results. The final chapter outlines the key conclusions of the paper.

## **2. MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS AND THE BALANCED SCORECARD**

Although control processes are widely considered as one of the fundamental organizational activities (Beer, 1995; de Haas and Kleingeld, 1999; Otley and Berry, 1980), the definition of the term 'control' as a management function, or of 'management control systems', is problematic (Machin, 1983; Merchant and Van der Stede, 2003; Otley and Berry, 1980; Ouchi, 1979). Several frameworks to analyse MCSs have been proposed in the literature (e.g. Anthony, 1965; Dalton and Lawrence, 1971; Ferreira and Otley, 2004; Merchant and Van der Stede, 2003; Otley, 1999; Simons, 1990; 2000).

To simplify our investigation we decided to summarize the contributions of these frameworks. We adopted a broad concept of MCS, in accordance with some recent contributions (Ferreira and Otley, 2004; Merchant and Van der Stede, 2003; Simons, 1990, 2000). According to these more recent frameworks it can be said that a MCS essentially involves four elements: internal processes, organizational structure, organizational culture and self-control. By internal processes we mean the set of procedures, practices, and rules that exist in an organization and whose purpose is to contribute to the achievement of organizational objectives. Internal processes encompass action controls (e.g. software passwords), results controls (Merchant and Van der Stede, 2003), the planning process, the budgeting process (Simons, 1990), information systems (Ferreira and Otley, 2004; Otley, 1999; Simons, 1990), procedures used by the organization to assess whether the key objectives are being achieved or not (Ferreira and Otley, 2004; Otley, 1999), and so on. Organizational structure is considered an important area to understand the MCS functioning (Ferreira and Otley, 2004) and a factor that influences the management control process (Anthony et al., 2003). Organizational structure involves the hierarchical structure (the way the company is organized into divisions, departments and functions), the chain of command, and the interactions between the several elements of the organizational structure. Organizational culture can be seen as the control exerted by the group and the (often informal) norms and values (Dalton and Lawrence, 1971; Merchant and Van der Stede, 2003). Finally, self-control can be seen as the control exerted by the individual himself, given his own values and beliefs, or his perception of events (Dalton and Lawrence, 1971; Merchant and Van der Stede, 2003).

Also problematic is the definition of the BSC and the functions it performs within organizations. To some authors, the BSC is an important management tool (Epstein and Manzoni, 1998; Hendricks et al., 2004; Wachtel et al., 1999). Others are more specific: they regard the BSC as a tool for performance management (Radnor and Lovell, 2003b), a management control tool (Nørreklit, 2003) or a strategic control tool (Achterbergh et al., 2003, Andersen et al., 2004, Mooraj et al., 1999). Authors such as Cobbold and Lawrie (2002a) conceptualise the BSC as a strategic management tool. Another strand in the literature envisages the BSC as a system, rather than a tool. Under this perspective, the BSC has been defined as a performance measurement system (Gautreau and Kleiner, 2001; Walker, 1996), a performance management system (de Waal, 2003), a strategic performance management system (Zanini, 2003), or in general a management system (Dinesh and Palmer, 1998, Forsythe et al., 1999).

In this paper we regard the BSC as a tool that is integrated with other elements (internal processes, organizational structure, self-control and organizational culture) in the MCS of an organization.

### 3. METHODOLOGY

The case study method was chosen because of its advantages in the analysis of organizational phenomena within specific settings (Amaratunga and Baldry, 2001; Eisenhardt, 1989; Patton and Appelbaum, 2003). Its characteristics are particularly useful for the development of greater understanding of management systems in practice (Keating, 1995; Moon and Fitzgerald, 1996; Otley and Berry, 1998).

The choice of the case setting was based on the perceived quality and timing of the BSC implementation. The first informal contact with *Quinta da Aveleda* was made via e-mail in July 2004. Following this contact, a first pilot visit took place in August 2004. At this time the company's top managers confirmed that they accepted to collaborate with the research.

Data collection was conducted in June and July 2005. Empirical data was collected through semi-structured interviews. Unstructured interviews were not deployed in order to avoid the risk of subjectivity (Bilkhu-Thompson, 2003). Totally structured interviews were also not deployed, in order to avoid the risk of imposing predetermined responses when gathering data (Patton, 1980). Five interviews with an average length of 80 minutes were conducted. The interviewees were: the information and management control director, with whom we also had an informal conversation of 85 minutes; the information technology (IT) director; the quality director; the accounting director; and the production director. Four of the interviews were tape recorded and during the fifth one notes were taken during the interview. Prior to the interviews we sent the topics to be covered, via e-mail, to the interviewees. This was done in order to overcome the limitations of the human mind in answering 'surprising' questions (McKinnon, 1988). All the interviews were fully transcribed into text. Other sources of evidence, namely informal conversations and documental analysis, were used. The objective was to obtain a comprehensive depiction and a variety of perspectives on the phenomenon under examination (McKinnon, 1988), and to increase the validity of the research (Yin, 2003).

In order to find themes and patterns we used the method proposed by Scapens (2004), i.e. we went through all the word-processed transcripts and documents several times, highlighting the parts that seemed more relevant to the case study, given the key theoretical aspects resulting from our previous review of the literature.

Several tactics were employed in order to achieve quality in the research. Specifically, the tactics proposed by Yin (2003) were followed in order to meet the three

tests frequently used to assess the research quality, (i) construct validity, (ii) external validity and (iii) reliability. The fact that the case study patterns matched existing literature reinforces the case study internal validity (Yin, 2003). To increase the construct validity, multiple sources of evidence were used. Also, a preliminary case study report was sent to *Quinta da Aveleda* in order to confirm our interpretations and rectify possible errors. Only after the reception of the interviewees' commentaries and the inclusion of their suggestions did we produce the final report. To assure external validity, data collection took place only after a substantial literature review was conducted. In this way, theory and findings in the existing literature guided the data collection. To increase the reliability of the research, interviews were conducted according to pre-defined broad questions previously sent to interviewees.

## 4. THE CASE STUDY

### 4.1. The company

*Quinta da Aveleda* is one of the three top Portuguese wine companies. It produces and distributes wines and cognacs from several Portuguese regions. Although the company's foundation dates from 1947, the owners' family have committed themselves to the art of vine planting and wine making for more than three centuries.

*Quinta da Aveleda* was the first *Vinho Verde* ('Green Wine') producer and exporter firm<sup>1</sup>. Currently, it is the largest *Vinho Verde* producer. It has 180 employees and total annual sales of about 25 million euros. The company possesses more than 150 hectares of vineyards and produces approximately 13 million bottles per year. *Quinta da Aveleda* exports about half of its annual production to 50 different countries, with the United States, the United Kingdom, France, Brazil and Scandinavia among its main markets.

The internal structure comprises six directions: oenology and agricultural; production; commercial and operational marketing; strategic marketing and innovation; information and management control; administrative and financial. Each direction includes one or more independent departments. There are also some autonomous departments (e.g. quality department; human resources department).

### 4.2. The implementation of the BSC in *Quinta da Aveleda*

The main objective of the implementation of the BSC in *Quinta da Aveleda* was fairly standard: to attain an alignment of the company's operations with its strategy. As stated by one interviewee:

“We had some difficulty in making [the] strategic monitoring and simultaneously aligning all the areas”.

With the BSC the company also aimed to implement a strategic and all-embracing MCS. The third objective was to make the most of past investments in IT.

The idea to implement the BSC emerged in 1999-2001 in the areas of management control and information systems. These two areas, which were autonomous at the time, were the initial promoters of the BSC project and conducted the initial investigation prior to its implementation. The decision to adopt the BSC was made by top management in 2002.

In the *Quinta da Aveleda*'s BSC development process two phases can be identified:

- 2002-2004 – BSC implementation process, in a top-down logic. In this stage the BSC was developed with the main objective of creating an all-embracing MCS. Important changes occurred in the MCS during this period. Firstly, the organization began to focus on objectives, goal definition, variance analysis, and action plans according to the new goals. Secondly, a communication strategy was pursued. It involved quarterly management and quality meetings (from January 2003 onwards), and the availability of the BSC information in the internal portal<sup>2</sup>. Although the year 2002 is regarded as the official starting date of the BSC as a management tool, only in 2003/2004 did the complete integration of planning, budgeting, and quality in the BSC take place.
- After 2004 – strategic planning analysis. In this stage the chief objective was the implementation of a strategic MCS. At stake was a greater concern with the strategic positioning of the company and its products. One of the major organizational changes was the creation, in November 2004, of an executive commission including board members and directors. This commission meets fortnightly and aims to increase the communication and sharing of information throughout the company.

The BSC design began with a reflection on the mission of the organization. This was done in general assemblies involving the capital holders and top-management. In this initial period the support of capital holders was crucial, given that *Quinta da Aveleda* is a private company. The strategy was formalised on the basis of the mission. The definition of the mission and strategy was not as consensual as initially predicted.

After the strategy has been formulated, objectives by strategic theme and perspective were determined, the strategic map was outlined and indicators defined. Not all indicators have the same periodicity. Due to their own characteristics, some are updated on an 'on-line' basis, while others are monthly, half-yearly or even annually. The perception of this issue was not immediate in the early stages of the BSC implementation.

After the selection of indicators, the company defined ways to measure processes. In the first year of BSC adoption, the decision was made not to define quantified objectives, i.e., goals. In the second year it was easier to define goals, given that actual data from the first year was already available. *Quinta da Aveleda* did not feel the need to cascade the overall BSC into teams and individual scorecards, a fact that – albeit inconsistent with common recommendations in the literature (Kaplan and Norton, 1996; McAdam and O'Neill, 1999; Tsang, 1998) – was justified by the company's relatively few hierarchical levels.

In general, however, common recommendations regarding good practices of implementation were pursued. For instance, given the integrative character of the BSC, there was a concern in involving all areas of the organization in the BSC implementation. Furthermore, considerable resources (financial resources and time) were allocated to the project (Olve et al., 2003; Wisniewski and Ólafsson, 2004) and to other investments which proved relevant to the BSC (e.g. investments in information technologies and systems). Moreover, communication was carefully promoted, through presentations of the system and the creation and careful management of information regarding the project (Butler et al., 1997; Letza, 1996; Martinsons et al., 1999). The BSC implementation was also accompanied by several training actions provided by external entities. Finally, there was top management support (McCunn, 1998; Papalexandris et al., 2005; Parker, 2000; Roest, 1997; Shields, 1995; Wisniewski and Ólafsson, 2004) and active involvement of key employees.

Probably because of these aspects, the implementation of the BSC in *Quinta da Aveleda* was widely perceived as a success. However, and as stated by Papalexandris et al. (2005), the success of a BSC project is not ensured even if the main steps and good practices usually prescribed for the implementation of these projects are undergone. Several aspects that characterise any organization, such as its processes, structure, people and technology, must be considered during the BSC implementation, and have an impact on it. These aspects were evident in the case study reported in this paper: rather than simply *changing the organization*, the BSC was *assimilated into the organization*. It certainly triggered and promoted some changes in the configuration of the MCS, but in the process it was also influenced by,

and adapted to, the MCS. In the next sections we explore this mutual relationship between the MSC and the BSC in *Quinta da Aveleda*.

### **4.3. The impact of the previous MCS on the BSC**

This section presents the influences that *Quinta da Aveleda* prior internal processes, organizational structure, and organizational culture exerted on the BSC.

#### **4.3.1. Internal processes**

As discussed above, the ‘internal processes’ element of a MCS includes control systems such as budgets, plans or performance evaluation indicators, as well as information infrastructures and systems or quality systems.

Prior to the BSC implementation the only formal element within the MCS was the budget. Its functioning can be described as a typical ‘textbook’ one. After the sales forecast by the commercial and marketing direction, financial statements were produced on the basis of standards and historical information. This employment of historical information created difficulties to the BSC implementation. As an interviewee pointed out:

“One... challenge is the change (...) towards one culture of objectives and goals. For a company that traditionally relies on historical values, that expects to grow 2, 3, 4, 5%, above the previous year, it is not easy to think goals on a ‘clean sheet’ basis.”

Furthermore, the budget was made following a functional logic. This fact created an important challenge to the BSC implementation: it was necessary to change from a functional management logic to an integrated management logic with a strategic perspective and oriented by shared objectives and goals.

Planning used to be conducted on an informal, short-term and fragmented basis. *Quinta da Aveleda* did not possess a formalized and communicated plan. Directors directly discussed, on an ad hoc basis, the necessary investments for their area with the board.

“The persons were used to think within a very short term and to think their plans subconsciously or informally.”

This statement reflects that the informal, short-term and fragmented character of planning was well established in the organization. This created some difficulties in the transition to the planning principles implied in the BSC,



which involve formal planning, a medium/long term vision and a global view of the organization.

The potential of available information systems in *Quinta da Aveleda* had expanded through time. Until 1998 the potential of these systems was limited. However, considerable investments made in IT in 1998 enhanced the processes of collection and analysis of information. This contributed to the growth of the number of indicators used in the company. In practice each person/department had its own indicators, whilst there was no guarantee of alignment with the company's overall objectives.

The good quality of the IT infrastructure was very important to the BSC implementation. Investments in IT had allowed for the restructuring of management accounting. Specifically, collection of on-time detailed information about product costs was made possible in the years after 1998. This information is crucial to compute some BSC indicators. Furthermore, and as mentioned by one interviewee:

“It does not make sense to have a BSC methodology without having a sophisticated profitability analysis system.”

Finally, that quality allowed a focus on the development of the management system itself, rather than on the technical aspects related to the BSC.

Besides being anchored on previous investments in IT, the BSC implementation in *Quinta da Aveleda* also made the most of previous investments in terms of processes. Specifically, the fact that *Quinta da Aveleda* was certified by ISO 9001:2000 meant that the quality indicators and goals within the BSC had already been defined by demand of the norm. One consequence of this was that employees were already familiarised with existing measures and so the adaptation to and understanding of the BSC were smoother.

#### **4.3.2. Organizational structure**

The relatively low number of hierarchical levels had a facilitative effect on the BSC implementation process. It allowed easy access to information on the company and its people and facilitated communication.

Another relevant aspect of *Quinta da Aveleda's* organizational structure was the joining, under one single direction, of the management control and information systems areas. This joining took place when the BSC implementation process was ongoing, but for reasons strange to the project itself. The join-

ing of the two areas under a single direction allowed an integral access to information and a high intervention capability, by management control, on the 'informatics' aspects of the information system. This contributed to a well succeeded BSC implementation in *Quinta da Aveleda*. As stated by a manager:

“... the fact that information systems is together with management control allows for integral access to information, at 100%, in a transparent way (...). [This constitutes] a very strong contribution to the implementation of the BSC.... “

### **4.3.3. Organizational culture**

Before the BSC implementation *Quinta da Aveleda's* culture was characterized by openness and informality. In a sense, and accordingly to the 'Competing Values Framework' (Cameron and Quinn, 1999; Quinn and Kimberly, 1984; Quinn and Rohrbaugh, 1981, 1983), we detected a clan culture. Although this is a type of culture that *Quinta da Aveleda's* management tries to maintain, this aspect significantly conditioned the BSC implementation process.

*Quinta da Aveleda* implemented the BSC relying on both formal (e.g. formal meetings, formal reports) and informal means (e.g. informal conversations). Initially, the promoters tried not to emphasise formal means mainly for two reasons. Firstly, to enable people to get used and gradually adhere to the BSC. Secondly, to take advantage of informal information flows. In a second stage, a higher degree of formalisation was attempted, through the creation of formal meetings: quarterly management and quality meetings, and executive commission meetings.

The organizational culture facilitated people's involvement in the informal stages of the implementation process, but it also led to some resistance to change - due to the existence of informal information channels. As one interviewee pointed out:

“...the informal communication channel was very important (...) in the company. This culture, that is, almost a family (...) greatly influenced the BSC implementation. (...) In some aspects it influenced positively and in others negatively. [On the positive side] it was easier in a first stage (...) to involve the people, [and to understand] what people think, what they do not think. [On the negative side], resistance to change is greater, people have been here for a long time, (...) they are used to have their own informal channels, they are used to define themselves what information they need.”

## 4.4. The influence of the BSC on the MCS

In this section we present the other face of the ‘two-way relationship’ between the BSC and the MCS in *Quinta da Aveleda*: that is, we explore and analyse the most significant influences the BSC came to exert on the MCS.

### 4.4.1. Internal processes

The establishment of connections between the budgeting process and the BSC was, contrary to initial expectations, very simple. Although the budget still incorporates historical data, it is prepared and analysed with a more prospective attitude. Nowadays the budget is basically the monetary translation of the BSC and a supporting tool for the planning process and the BSC. As an example of this supporting character, budgetary maps are now more contributions based (e.g. gross margin, operational margin or net margin of products/customers/markets).

Budget and planning are in accordance to the BSC. Currently, after the executive commission communicates its strategic orientations and objectives each year, the commercial direction communicates the sales forecasts in a formal meeting and all the departments prepare their formal action plans. The annual budget is developed on the basis of these plans.

Due to the BSC, the planning is no longer of a short-term character. Before the BSC implementation, for instance, expensive improvement actions were analysed more carefully than inexpensive ones. However, it is now clear that inexpensive actions may also have a significant impact on key aspects of the operationalization of the company’s strategy. Accordingly, their analysis is conducted with considerable care.

With the BSC implementation, formal control moments were created: the executive commission meeting and the quarterly management and quality meeting. These meetings transformed performance monitoring into a formal, periodic, and planned process, which is done by all areas of the company involving people from several hierarchical levels. Prior to the BSC, the monitoring of the budget (the only existing formal instrument) was conducted by the board of administration and the planning and management control direction, irregularly and adopting a quantitative logic. The other departments only intervened when asked to.

In terms of information systems, the introduction of the BSC led to a more widespread access to information and to practices of information sharing. Departments are more autonomous because they do not need to ask the IT department for information. Previously, although high quantity of data was available, it

was not organized according to information needs. The internal portal site also led to better visibility on the performance of the whole organization, and on the contribution of the various departments and areas to this performance.

On the other hand, the BSC puts increased demands in terms of configuration of the information system. It is often not enough to know that some indicator has a global value of 'x%'. More detailed and disaggregated information may be required by users. This demands considerable flexibility: the information must be available on-line at various levels of detail. Before the BSC implementation, the IT department used to design detailed maps or reports only after specific requests. Also, the definition of new indicators led to the need of collecting data which was not previously collected. The lack of regularity and insufficient reliability which characterized the recording of some necessary information created some challenges. This situation was especially felt in the beginning of the BSC implementation but also when a new indicator is introduced. To overcome this barrier, training has been and is being provided.

#### **4.4.2. Organizational structure**

It was clear that the integrated logic of the system forced some informal changes in the 'functional mindset' that used to prevail in the organization: shared objectives and goals emerged, and visibilities were created, which led managers to look beyond their own functional area. In this sense, one can talk about a change, at least at the level of informal structures.

#### **4.4.3. Organizational culture**

It is of course difficult to associate cultural changes in organizations to a factor such as the implementation of a new management tool. Firstly, culture is not an easily definable concept. Here, we suggest that it becomes visible through the principles orienting everyday interactions and practices. Secondly, its change is likely to be slow and subtle. Thirdly, it is likely to be the consequence of a multiplicity of factors that interact in complex manner.

However, and to some extent, the BSC adoption and the regular formal meetings it triggered seem to have contributed to a noticeable move of *Quinta da Aveleda's* familiar culture towards a more formal one. For example, the monitoring of the BSC, action plans, and the budget is now conducted in formal ways, which constitutes a rupture towards the previously prevailing informality. Another change lies in the growing concern with innovation. At least in part, this change can be linked to the nature of the BSC as an instrument capable of promoting continuous improvement. As stated by one interviewee:

“The BSC obliges to greater efforts in terms of innovation, in terms of rigour and in terms of discipline in work, in the investments, in the expenses.”

The high level of information sharing and the clarification and communication of objectives, goals and action plans also conducted to a change of the principles underlying interactions and practices. All areas now have a much more direct monitoring over their own action plan and over BSC indicators related to their area. The BSC demands and stimulates greater self-control by employees because it implies a higher degree of responsibility. As pointed out by one interviewee:

“All these BSC .... tables allow us to observe, to know whether we are accomplishing or not, and .... to have a medium and long term vision.”

## 5. DISCUSSION

*Quinta da Aveleda's* case sheds light on the proposition of authors such as Radnor and Lovell (2003a), who point out that an organization's existing internal processes can influence the BSC implementation process, and its prospects for success or failure. An important insight of the case study described in the precedent sections concerns the relationship established between the BSC and previous planning and control systems. *Quinta da Aveleda's* previous situation was characterised by the existence of a very traditional budgeting system and by an informal type of planning, something that is probably common to many organizations. This could be, and indeed was, a challenge to the BSC: use of historical data and informality in planning are counter to the principles of the BSC. An important conclusion is that these aspects should be carefully considered and managed in BSC implementation processes: features that at first glance could be regarded as minor details (e.g. the way the budget and plans are currently prepared, the present use of indicators, the traditional ways of doing and communicating plans) can be very relevant.

Interestingly, and despite the fact that the BSC collided with prior systems and principles, we did not observe a situation of total resistance (prior systems and principles being kept, and the BSC being challenged) or total change (prior systems and principles being overthrown by the BSC). Rather, we observed a situation of 'adaptation' or integration of the BSC into the existing management structure, and *vice versa*: for instance, the budget was integrated in rather smooth fashion into the BSC process and, albeit some of its traditional characteristics were kept (e.g. use of some historical data), other characteristics of the budget and the way it is seen and used were changed, in order for that adaptation to be possible. The integration of the BSC within the existing control system may increase its long-term viability in the company, if one takes the arguments of

Olve et al. (1999). Also, and in a sense, these observations are consistent with literature suggesting that the BSC is normally used in order to place strategy at the center of the budgeting process (Goodspeed, 2003; Zanini, 2003). It is more arguable that this means that the budget tends to lose its place as the central formal control instrument (Barsky and Bremser, 1999).

*Quinta da Aveleda's* case also indicates that organizations considering the implementation of the BSC should evaluate the existing information systems and be aware of the information needs the BSC implementation originates (Epstein and Manzoni, 1998; McCunn, 1998). These are important issues in shaping 'what the BSC becomes'. Besides their facilitative effect on the implementation itself, the existence of systems whose logic is somehow identical to the BSC's logic may improve the quality of the BSC and of its usage: for instance, the fact that some indicators had been already produced because of the quality certification meant that their acceptance and understanding by those involved was greatly improved.

Another important element of the MCS relates to the company's organizational structure. In *Quinta da Aveleda*, it was evident that – for this system to be enacted – a pure functional logic of thought must be overthrown. Also insightful was the observation that the existing organizational structure had an important effect on the quality of the implemented BSC: in an early stage of *Quinta da Aveleda's* BSC implementation, the management control and information systems departments (the key promoters of the project) were merged. Although this fact was not directly linked to the BSC implementation project, it contributed to its success, since it allowed integral access to information and a high intervention capability on informatics aspects of the new information system. Thus, and in general, the case suggests that organizations embarking in a BSC implementation process should be aware of the current (formal and informal) organizational structure, assess its accordance with a project with the nature and scope of a BSC project, and – if possible – adapt the organizational structure in order to achieve the best fit with the project.

Each organization has its own culture, that dominates (or should dominate) managerial thinking about strategy, structure, and systems (Schein, 1986). It has been shown in the literature that organizational culture is an important aspect in BSC's implementations. Implementing a BSC which contradicts the culture of the organization may create confusion and put the existing formal and informal systems at risk (Letza, 1996; Mooraj et al., 1999). Thus, change agents should pay attention to the culture of the organization when embarking on a BSC implementation process. In *Quinta da Aveleda*, the familiar, open, and informal character of the culture had to be considered for the BSC to be acceptable to managers. The specific character

of *Quinta da Aveleda's* culture was well thought-out in the implementation of the BSC. In the early stages of the project, managers avoided excessive formalism: the BSC was aligned with the characteristics of the organization's culture (Letza, 1996; Markus and Pfeffer, 1983). This allowed for a gradual adaptation to the BSC, and facilitated the (informal) access to insights or information required for the BSC development. Only after these early stages did managers start to introduce a higher degree of formalisation that is typical of most BSC implementations.

## 6. CONCLUSION

The adoption of a BSC in *Quinta da Aveleda* was characterized by a two-way relationship between this system and the MCS of the organization. On the one hand the previous MSC influenced the way the BSC was implemented. Aspects such as the traits of prevailing control and planning systems, existing information systems and technologies, the organizational structure and the culture of the organization were relevant aspects in explaining 'what the system became in the organization'.

However, in the process, the MCS were also (re)shaped: that is, the introduction of the BSC also influenced the MCS, not only because a new tool was introduced, but also because changes took place in other elements within them: whilst being kept, the budget's content and use were reshaped and integrated within the BSC process; formal control and planning procedures gradually replaced informal ones; a subtle change emerged in the informal organizational structure; and some cultural principles underlying interactions and practices were modified, the BSC having a perceptible role in this modification.

Obviously, the findings from this study are not without limitations. The findings of this paper lack generalizability, since they are based on a single case study (Otley and Berry, 1998). Notwithstanding this problem, the general coincidence of the case study's results with existing literature on the subject increases confidence in the findings (Patton and Appelbaum, 2003). A second limitation is connected with the timing of the empirical study: the field study was conducted only in 2005, three years after the beginning of the BSC implementation. However, given that one of our objectives was to assess the impact of the BSC on the MCS of the organization, we had to extend our study to subsequent periods. Given that – for logistical reasons – we could not conduct a longitudinal study of 4/5 years, the best solution was – in our view – to choose a company that had implemented the BSC about 3 years before the study, and rely on memories of actors and on documents in order to reconstitute events at the time of the implementation.

These limitations also suggest some opportunities for additional research. Namely, further similar studies can be conducted in order to replicate the findings of this and other studies. Also, because *Quinta da Aveleda* did not yet implemented a rewards system linked to the BSC, a further study could pay special attention to the role of the rewards system in the BSC implementation process. Finally, and due to the fact that BSC projects are not all successful it would be fruitful that future research investigated cases of perceived non-success. Indeed, the very issue of what constitutes a successful or non-successful implementation of a BSC is an issue that merits further attention.

## Acknowledgements

The authors would like to acknowledge the helpful comments and suggestions from two anonymous reviewers of “Contabilidade e Gestão” and from the participants in the 30<sup>th</sup> Annual Congress of the European Accounting Association, Lisbon, 25-27 April 2007. The authors would also like to gratefully acknowledge *Quinta da Aveleda* and all the interviewees who cooperated with this research.

## References

- Achterbergh, J., Beeres, R. and Vriens, D. (2003) “Does the balanced scorecard support organizational viability?”, *Kybernetes*, Vol. 32, N° 9/10, pp. 1387-1404.
- Ahn, H. (2001) “Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report”, *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 441-461.
- Amaratunga, D. and Baldry, D. (2001) “Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organizations”, *Work Study*, Vol. 50, N° 3, pp. 95-104.
- Andersen, H. V., Lawrie, G. and Savic, N. (2004) “Effective quality management through third-generation balanced scorecard”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, N° 7, pp.634-645.
- Anthony, R. (1965) *Planning and Control Systems: A framework for Analysis*, Boston: Harvard Business School Press.
- Anthony, R. N., D. F. Hawkins and K. A. Merchant (2003) *Accounting: Text and Cases*, International Edition, McGraw-Hill.
- Ax, C. and Bjørnenak, T. (2005) “Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the balanced scorecard in Sweden”, *Management Accounting research*, Vol. 16, pp. 1-20.
- Barsky, N. and Bremser, W. (1999) “Performance Measurement, Budgeting and Strategic Implementation in the Multinational Enterprise”, *Managerial Finance*, Vol. 25, N° 2, pp. 3 – 15.
- Beer, S. (1995) *The heart of enterprise*, Chichester: Wiley.



Bilkhu-Thompson, M. (2003) An Evaluation of a Service Line's Balanced Scorecard Process, Master of Science Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, School of Planning of the College of Design, Architecture, Art and Planning.

Butler, A., Letza, S. R. and Neale, B. (1997) "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *Long Range Planning*, Vol. 30, N° 2, pp. 242-253.

Cameron, K. and Quinn, R. (1999) *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Cobbold, I. and Lawrie, G. (2002a) "The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool", 2GC Conference Paper, Presented at PMA Conference, Boston, USA, May 2002, <http://www.2gc.co.uk> – access on 3<sup>rd</sup> March 2005.

Cobbold, I. and Lawrie, G. (2002b) "Classification of balanced Scorecards based in their intended use", 2GC Conference Paper, Presented at PMA Conference, Boston, USA, May 2002, <http://www.2gc.co.uk> – access on 3<sup>rd</sup> March 2005.

Dabhilkar, M. and Bengtsson, L. (2004) "Balanced scorecards for strategic and sustainable continuous improvement capability", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, N° 4, pp. 350-359.

Dalton, G. W. and Lawrence, P. R. (1971) *Motivation and Control in Organizations*, Homewood Ill.: Irwin.

Davis, T. (1996) "Developing an employee balanced scorecard: linking frontline performance to corporate objectives", *Management Decision*, Vol. 43, N° 4, pp. 14-18.

De Haas, M. and Kleingeld, A., (1999), "Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization", *Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 233-261;

De Waal, A. (2003) "The future of the Balanced Scorecard: an interview with Professor Dr. Robert S. Kaplan", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, N° 1, pp. 30-35.

Dinesh, D. and Palmer, E., (1998) "Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?", *Management Decision*, Vol. 36, N° 6, pp. 363-369.

Eisenhardt, K. (1989) "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 4, pp. 532-550.

Epstein, M. and Manzoni, J. (1998) "Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards", *European Management Journal*, Vol. 16, N° 2, pp. 190-203.

Ferreira, A. and Otley, D. (2004) "The design and use of management control systems: an extended framework for analysis", *Working paper*, Lancaster University & Portuguese Catholic University (Porto Regional Branch).

Forsythe, R., Bunch, J. A., and Burton, E. J. (1999) "Implementing ABC and the Balanced Scorecard at a Publishing House", *Management Accounting Quarterly*, fall, pp. 1-9.

Gautreau, A. and Kleiner, B. (2001) "Recent trends in performance measurement systems – the Balanced Scorecard approach ", *Management Research News*, Vol. 24, N° 3/4, pp. 153-156.

Goodspeed, S. (2003) *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*, Doctor of Health Administration Dissertation, Medical University of South Carolina - College of Health Professions.

Hendricks, K., Menor, L. and Wiedman, C. (2004) "The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt?", *Ivey Business Journal*, November/December, pp.1-7.

Hoque, Z. and James, W. (2000) "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, pp. 1-16.

Inamdar, N. and Kaplan, R. (2002) "Applying the Balanced Scorecard in Healthcare Provider Organizations", *Journal of Healthcare Management*, Vol. 47, N° 3, pp. 179-195.

Ittner, C. and Larcker, D. (1998) "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 205-238.

Kaplan, R. and D. Norton, (1992) "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, N° 1, pp. 71-79.

Kaplan, R. and Norton, D. (1996) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Vol. 74, N° 1, pp. 75-85.

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

Keating, P. (1995) "A Framework for Classifying and Evaluating the Theoretical Contributions of Case Study Research in Management Accounting", *Journal of Management Accounting Research*, Fall, pp. 66-86.

Kemp, S. and L. Dwyer (2001) "An examination of organizational culture – the Regent Hotel, Sydney", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 20, pp. 77-93.

Letza, S. (1996) "The design and implementation of the balanced business scorecard – An analysis of three companies in practice", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol. 2, N° 3, pp. 54-76.

Lipe, M. G. and Salterio, S. (2002) "A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization", *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 27, pp. 531-540.

Machin, J. L. J. (1983) "Management control systems: whence and whither?", in Emmanuel, C. and Otley, D. (editors 1996), *Readings in Accounting for Management Control*, London, International Thomson Business Press, pp. 9-27.

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

Markus, M. and Pfeffer, J. (1983) "Power and the design and implementation of accounting and control systems", *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 8, pp. 205-218.

Martinsons, M., Davison, R. and Tse, D. (1999) "The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems", *Decision Support Systems*, Vol. 25, pp. 71-88.

McAdam, R. and O'Neill, E. (1999) "Taking a critical perspective to the European Business Excellence Model using a balanced scorecard approach: a case study in the service sector", *Managing Quality Service*, Vol. 9, N° 3, pp. 191-197.

McCunn, P. (1998) "The Balanced Scorecard ... the eleventh commandment", *Management Accounting*, December, pp. 34-36.

McKinnon, J. (1988) "Reliability and Validity in Field Research: Some Strategies and Tactics", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 1, N° 1, pp. 34-54.

Merchant, K. A. and Van der Stede, W. A. (2003) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives - Text and Cases*, Prentice-Hall.

Moon, P. and Fitzgerald, L. (1996) "Delivering the goods at TNT: the role of the performance measurement system", *Management Accounting Research*, Vol. 7, pp. 431-457.

Mooraj, S., Oyon, D. and Hostettler, D. (1999) "The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?", *European Management Journal*, Vol. 17, N° 5, pp. 481-491.

Neely, A. and Bourne, M. (2000) "Why measurement initiatives fail", *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, N° 4, pp. 3-6.

Nørreklit, H., (2003) "The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, pp. 591-619.

Olve, N., J. Roy and Wetter, M. (1999) *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Chichester: John Wiley & Sons.

Olve, N., Petri, C., Roy, J. and Roy, S. (2003) *Making Scorecards Actionable – Balancing Strategy and Control*, West Sussex: John Wiley.

Otley, D. (1999) "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research", *Management Accounting Research*, Vol. 10, N° 10, pp. 363-382.

Otley, D. and Berry, A. (1980) "Control, organization and accounting", in Emmanuel, C. and Otley, D. (editors 1996), *Readings in Accounting for Management Control*, London: International Thomson Business Press, pp.28-48.

Otley, D. and Berry, A. (1998) "Case study research in management accounting and control", *Accounting Education*, Vol. 7, pp. S105-S127.

Ouchi, W. (1979) "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", in Emmanuel, C. and Otley, D. (editors 1996), *Readings in Accounting for Management Control*, London: International Thomson Business Press, pp. 63-82.

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

Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G. and Soderquist, K. E. (2005) "An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action", *European Management Journal*, Vol. 23, Nº 2, pp. 214-227.

Parker, C. (2000) "Performance measurement", *Work Study*, Vol. 49, Nº 2, pp. 63-66.

Patton, Q. (1980) *Qualitative Evaluation Methods*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.

Patton, E. and Appelbaum, S. (2003) "The Case for Case Studies in Management Research", *Management Research News*, Vol. 26, Nº 5, pp. 60-71.

Quinn, R. and Kimberly, J. (1984) "Paradox, planning and perseverance: Guidelines for managerial practice" in Kimberly, R. and Quinn, R. (eds), *Managing organizational transitions*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, pp. 295-313.

Quinn, R. and Rohrbaugh, J. (1981) "A competing values approach to organizational effectiveness", *Public Productivity Review*, Vol. 5, pp. 122-140.

Quinn, R. and Rohrbaugh, J. (1983) "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis", *Management Science*, Vol. 29, pp 363-377.

Radnor, Z. and Lovell, B. (2003a) "Success factors for implementation of the balanced scorecard in a NHS multi-agency setting", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 16, Nº 2, pp. 99-108.

Radnor, Z. and Lovell, B. (2003b) "Defining, justifying and implementing the Balanced Scorecard in the National Health Service", *International Journal of Medical Marketing*, Vol. 3, Nº 3, pp. 174-188.

Roest, P. (1997) "The golden rules for implementing the balanced business scorecard", *Information Management & Computer Security*, Vol. 5, Nº 5, pp 163-165.

Russo, J. M. (2003) O "Balanced Scorecard" como ferramenta de transposição de estratégias para a gestão operacional – o caso das PMEs do sector de transformação de matérias plásticas da região centro litoral, Masters Thesis, Faculty of Economics – University of Coimbra.

Sanger, M. (1998) "Supporting the balanced scorecard", *Work Study*, Vol. 47, Nº 6, pp. 197-200.

Scapens, R. W. (2004) "Doing Case Study Research" in Humphrey, Christopher and Bill Lee (Eds), *The real life guide to accounting research: a behind-the-scenes view of using qualitative research methods*, Amsterdam: Elsevier, pp. 257-279.

Schein, E. (1986) "What You Need to Know About Organizational Culture", *Training and Development Journal*, January, pp. 30-33.

Shields, M. (1995) "An Empirical Analysis of Firms' Implementation Ex-

periences with Activity-Based Costing”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 7, pp. 148-166.

Simons, R. (1990) “The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives”, in Emmanuel, C. and Otley, D. (editors 1996), *Readings in Accounting for Management Control*, London: International Thomson Business Press, pp.622-645.

Simons, R. (2000) *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy – Text and Cases*, New Jersey: Prentice-Hall.

Sousa, M. G. (2001) A Aplicação do Balanced Scorecard em Portugal, Masters Thesis, Faculty of Economics – University of Porto.

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

Tsang, A. (1998) “A strategic approach to managing maintenance performance”, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 1, N° 2, pp.87-94.

Van Veen-Dircks, P. and M. Wijn (2002) “Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard”, *Long Range Planning*, Vol. 35, pp. 407-427.

Wachtel, T. L., Hartford, C. E. and Hughes, J. A. (1999) “Building a Balanced Scorecard for a burn center”, *Burns*, Vol. 25, pp. 431-437.

Walker, K. (1996) “Corporate performance reporting revisited – the balanced scorecard and dynamic management reporting”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 96, N° 3, pp. 24-30.

Ward, A. (2005) “Implementing the Balanced Scorecard at Loyds TSB”, *Strategic HB Review*, Vol. 4, N° 3, pp. 16-19.

Wisniewski, M. and Ólafsson, S. (2004) “Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, N° 7, pp. 602-610.

Yin, Robert K. (2003) *Case study research: designs and methods - 3<sup>rd</sup> Edition*, Thousand Oaks, Calif.; London.

Zanini, M. (2003) *The Balanced Scorecard: Evolution to Long-Term Performance*, M.B.A. Dissertation, University of Nevada, Reno.

---

<sup>1</sup> Vinho Verde is a type of wine characteristic of the Demarcated Region where the company is located.

<sup>2</sup> The quarterly management and quality meeting is a meeting of the executive commission with intermediate leaderships.

# Activity-Based Costing and Management (ABC/M) nas 500 Maiores Empresas em Portugal

**Alexandre Tomás**

alexandre.tomas@netcabo.pt

**Maria João Major**

ISCTE Business School

maria.joao.major@iscte.pt

**José Castro Pinto**

ISCTE Business School

castro.pinto@iscte.pt

(Recebido em 2 de Setembro de 2008; Aceite em 28 de Novembro de 2008)

## Resumo

O ABC/M tem sido objecto, desde o seu desenvolvimento nos finais da década de 80, de uma intensa divulgação. Diversos investigadores têm notado, a existência de um fosso entre a teoria e a prática (Scapens, 1994, 2006), observando que o número de implementações de sistemas ABC/M é relativamente reduzido face à promoção que tem recebido. O presente trabalho visa analisar o grau de adopção do ABC/M entre as 500 maiores empresas não financeiras a operarem em Portugal, recorrendo ao questionário utilizado por Innes *et al.* (2000) no Reino Unido, replicado por Cotton *et al.* (2003) na Nova Zelândia, e comparar os resultados com os obtidos por estes autores nestes países. Os resultados obtidos indicam que, 22% das grandes empresas em Portugal adoptaram o ABC/M e que 27%, ainda, admitem vir a adoptá-lo num futuro muito próximo (maioritariamente, entre 1 a 2 anos). Apesar das diversas vantagens apontadas na literatura para o ABC/M, o nível de implementação em Portugal, bem como no Reino Unido e na Nova Zelândia revela-se relativamente reduzido, o que parece confirmar o argumento de que existe um desfaseamento entre as técnicas prescritas nos manuais e a realidade.

**Palavras-chave:** Activity-Based Costing; Novas Práticas de Controlo de Gestão; Limitações dos Sistemas Tradicionais; Custeio Baseado nas Actividades.

# ACTIVITY-BASED COSTING AND MANAGEMENT (ABC/M) IN THE 500 LARGEST COMPANIES IN PORTUGAL

## Abstract

ABC/M has been intensively promoted since its inception in the 1980's. Several researchers have claimed that there is a gap between theory and practice (Scapens, 1994, 2006) and that ABC/M has been not implemented as widely as expected from its promotion. Drawing on the questionnaire of Innes *et al.* (2000) in the UK, which was replicated by Cotton *et al.* (2003) in New Zealand, this paper aims to analyse the level of adoption of ABC/M in the 500 largest non-financial companies operating in Portugal and to compare its findings with those obtained by these authors. Evidence shows that 22% of the largest companies operating in Portugal have adopted ABC/M. Furthermore, 27% are planning to adopt it in the next two coming years. Despite all the benefits described by ABC/M advocates, ABC/M adoption rates in Portugal have been low, similarly to the UK and New Zealand. This seems to confirm that there is a gap between textbooks prescriptions and accounting practice.

**Keywords:** Activity-Based Costing, Innovative management accounting practices; Limitations of traditional management accounting systems.

# 1. INTRODUÇÃO

Desde que foi desenvolvida nos finais da década de 80 por Kaplan e Cooper na Harvard Business School, que a abordagem Activity-Based Costing and Management (ABC/M) tem sido objecto de considerável atenção, quer por parte dos consultores e gestores nas empresas, quer pela própria comunidade académica, através de publicações e implementações práticas diversas (Innes e Mitchell, 1998, 2002; Jones e Dugdale, 2002). Face à ampla divulgação que a abordagem tem sido alvo, diversos investigadores têm notado, a existência de um desfasamento entre a teoria e a prática (Scapens, 1994, 2006), observando que o número de implementações de sistemas ABC/M é relativamente reduzido. Neste âmbito, tem sido preocupação de alguma da comunidade científica, compreender as razões que explicam as baixas taxas de adopção do ABC/M, bem como analisar qual o seu grau de utilização / não utilização nas empresas e, ainda, os fins com que é implementado, quando adoptado.

Argumentam os defensores do ABC/M que as mudanças no mundo empresarial desde meados dos anos 70, associadas à emergência de uma concorrência global e à crescente inovação tecnológica, marcada por novos métodos de produção (como, por exemplo, o Manufacturing Resources Planning - MRP, Computer-Aided Manufacturing - CIM, Computer Integrated Manufacturing - CIM, entre outros) tornaram irrelevantes e obsoletos os sistemas tradicionais de apuramento de custos (Johnson e Kaplan, 1991). Miller e Vollman (1985) referem que este novo ambiente de negócios, conduziu a que as empresas passassem a realizar actividades novas e significativamente mais complexas, como forma de assegurarem a sua competitividade, originando um acréscimo do número de transacções (i.e. da troca de fluxos de materiais e de informação) e o conseqüente aumento de custos indirectos não relacionado com volumes de *output*. A utilização de bases de imputação (*cost drivers*) baseadas no volume de produção e vendas (como o número de horas-homem, valor da mão-de-obra directa, e número de horas-máquina) para repartir os custos indirectos resultantes da realização de actividades mais complexas, conduziu à distorção no apuramento dos custos dos produtos (Kaplan e Cooper, 1998; Cooper, 1988a). Os gestores necessitam de informação detalhada relativamente a custos, actividades, processos, produtos, serviços e clientes nas organizações de forma a obterem vantagens competitivas face aos seus concorrentes, informação essa que os sistemas tradicionais de custos não conseguem gerar de forma rigorosa e atempada (Kaplan e Cooper, 1998). A distorção provocada no apuramento dos custos dos produtos resultante do uso de bases de imputação inapropriadas, frequentemente, só é detectada na prática com a quebra da rentabilidade e competitividade da empresa (Cooper e Kaplan, 1990).



Cooper (1987) identifica vários sinais de alerta em relação à obsolescência do sistema de apuramento de custos, nomeadamente, os seguintes: (1) explicação difícil para as margens dos produtos; (2) o eliminar linhas de produtos que aparentemente se apresentam rentáveis; e (3) áreas da empresa que criam o seu próprio sistema de apuramento de custos como forma de responder à ineficiência dos sistemas existentes.

Estas questões associadas a uma forte promoção do ABC/M têm levado a que os gestores reequacionem a relevância dos seus sistemas de contabilidade de gestão e a identificar novas necessidades de informação. A este respeito é de referir o estudo de Howell *et al.* (1987) patrocinado pelo Institute of Management Accountants e o Consortium for Advanced Manufacturing International (CAM-I) onde mais de 50% dos respondentes se mostrou insatisfeito com os seus sistemas de apuramento de custos e medidas de desempenho identificando a necessidade de melhoria nos mesmos. Igualmente, Brierley *et al.* (2001) referem que embora 50% das empresas inquiridas no Reino Unido (Drury e Tayles, 1995) aleguem usar a informação produzida sobre os custos dos produtos para tomarem decisões, cerca de 42% das empresas necessitam de proceder ao ajustamento daquela informação através de uma base de dados preparada para o efeito.

O presente trabalho visa analisar o grau de adopção do ABC/M entre as 500 maiores empresas não financeiras a operarem em Portugal. Para tal, recorreremos ao questionário utilizado por Innes *et al.* (2000) em 1999 para estudar o grau de difusão do ABC/M entre as 1000 maiores empresas no Reino Unido (Innes e Mitchell, 1995; Innes *et al.*, 2000). Simultaneamente, e porque o mesmo questionário já foi objecto de aplicação na Nova Zelândia (ver Cotton *et al.*, 2003), pretendemos comparar os resultados obtidos no estudo conduzido em Portugal, com os obtidos no Reino Unido e Nova Zelândia. Mais especificamente as questões de investigação colocadas no presente trabalho são: (1) Qual o grau de adopção do ABC/M em Portugal?; (2) Quais os fins com que são usados estes sistemas no nosso país?; (3) Quais são as principais razões que explicam a não adopção do ABC/M?; (4) Como percebem os gestores o grau de 'sucesso' do ABC/M nas empresas que o implementaram; e (5) Em que grau são os resultados obtidos neste estudo diferentes dos obtidos nas investigações conduzidas no Reino Unido e na Nova Zelândia?

O artigo que se apresenta encontra-se estruturado da seguinte forma: após esta introdução, iremos proceder à revisão da literatura em ABC/M na secção 2, identificando alguns dos estudos conduzidos mais relevantes e discutindo as principais vantagens e desvantagens da sua adopção; na secção 3, caracteriza-se a população em estudo e descreve-se como foi a

amostra seleccionada, e, ainda, a metodologia adoptada na investigação conduzida; seguidamente, na secção 4 apresentam-se e analisam-se os dados obtidos, comparando-os com os estudos realizados no Reino Unido e na Nova Zelândia; o artigo termina com a discussão dos resultados e apresentação de conclusões finais na secção 5.

## **2. ESTUDOS CONDUZIDOS SOBRE ABC/M**

Innes e Mitchell (1998, 2002) referem que embora existam referências anteriores ao ABC/M, nomeadamente em Staubus (1971) e Shillinglaw (1982), o desenvolvimento desta abordagem é frequentemente associado à Harvard Business School e ao nome do Professor Robert S. Kaplan que em 1983 aceitou o desafio de conceber um novo sistema de contabilidade de gestão para apoiar novas estratégias de produção nas empresas. Jones e Dugdale (2002) argumentam que o desenvolvimento do ABC/M aparece associado a duas importantes redes: a da Harvard Business School liderada por Kaplan e Cooper e a Computer – Aided Manufacturing, International (CAM-I). A Harvard Business School aparece ligada aos estudos de caso, baseados em experiências práticas mais relacionadas com a inovação dos métodos de apuramento de custos. Por sua vez, o CAM-I (o qual é constituído por diversas universidades, grandes empresas industriais americanas, pelas principais organizações de profissionais de contabilidade, grandes empresas multinacionais de auditoria, e ainda por agências governamentais americanas) aparece relacionado com a pesquisa e desenvolvimento de novos métodos de gestão das operações e de medição do desempenho. Jones e Dugdale (2002) distinguem duas grandes fases no desenvolvimento da abordagem ABC/M: a primeira, que ocorre nos finais da década de 80, centra-se na determinação dos custos dos produtos, tendo conduzido ao desenvolvimento do Activity-Based Costing (ABC); a segunda, que tem início na década de 90 e se prolonga até à actualidade, caracteriza-se pela ênfase na informação gerada pelo ABC para a gestão e na gestão das actividades. Estes autores observam que o ABC evoluiu de um simples sistema de contabilidade para uma abordagem global de gestão, popularizando-se o uso do acrónimo ABC/M como reflexo desta alteração. Neste contexto, Turney (1996) refere-se ao ABC/M como um método que permite avaliar os custos das actividades, mas também o seu desempenho e apurar os custos dos objectos de custeio, visando desta forma obter informação relevante para se gerirem melhor as organizações.

Diversos investigadores têm procurado estudar a adopção na prática do ABC/M, adoptando diferentes perspectivas e abordagens nos seus estudos. Al-

gumas dessas investigações referem-se à análise do grau de adoção e estudo das aplicações do ABC/M. Por exemplo, Innes e Mitchell (1997) conduziram um estudo empírico a 60 das principais empresas financeiras no Reino Unido e concluíram que cerca de 54% destas usavam o ABC/M, embora na sua maioria na forma de teste piloto ou em paralelo com os seus sistemas anteriores. Como principais aplicações em que o ABC/M era usado, referem a redução de custos (94% dos utilizadores), decisões relativas à fixação de preços (82%) e à modelização de custos (71%). Já em 1994, estes autores (Innes e Mitchell, 1995) tinham-se preocupado em investigar qual o grau de difusão do ABC/M nas 1000 maiores empresas a operar no Reino Unido nos sectores não financeiros. Os resultados obtidos mostraram que cerca de 21% das empresas tinha adoptado o ABC/M e 30% admitiam vir a implementá-lo. Esta taxa de adoção do ABC/M contrasta com a encontrada por Innes e Mitchell (1997) no seu estudo conduzido no sector financeiro. Innes *et al.* (2000), em 1999, replicaram o questionário desenvolvido, em 1994, por Innes e Mitchell (1995) às 1000 maiores empresas no Reino Unido não financeiras e verificaram que, apenas, cerca de 18% das empresas tinham adoptado o ABC/M e que 20% ainda admitiam vir a adoptar esta abordagem. O questionário de Innes *et al.* (2000) foi, posteriormente, replicado na Nova Zelândia às 1000 maiores empresas não financeiras a operar neste país (Cotton *et al.*, 2003) tendo-se obtido uma taxa de adoção do ABC/M idêntica à taxa encontrada por Innes e Mitchell (1995) em 1994 – cerca de 20%. Na Austrália, Corrigan (1996) estudou o grau de adoção do ABC/M em 213 empresas industriais. Os resultados obtidos mostraram que cerca de 45% das empresas inquiridas nunca consideraram adoptar o ABC/M, 29% das empresas encontravam-se a ponderar a possibilidade de o adoptar, 4% rejeitaram o ABC/M e apenas 12% das empresas utilizavam este sistema. Por sua vez, Armitage e Nicholson (1993) no seu estudo sobre a implementação do ABC/M nas 700 Maiores empresas no Canadá, concluíram que cerca de 14% das empresas o tinham implementado. Na Irlanda, Clarke e Mullins (2001) analisaram o uso do ABC/M em 395 empresas não industriais tendo concluído que cerca de 19% o tinham implementado e 13% o estavam a considerar adoptar. Igualmente, Pierce e Brown (2004) estudaram o grau de adoção do ABC/M na Irlanda. Estes investigadores analisaram as práticas de controlo de gestão das 500 maiores empresas neste país, com o objectivo de estabelecerem uma comparação com os estudos prévios conduzidos por Clarke *et al.* (1999), Innes *et al.* (2000), Innes e Mitchell (1995) e Cotton *et al.* (2003). Pierce e Brown concluíram que a taxa de adoção do ABC/M nas empresas inquiridas era superior à obtida nos estudos referidos, ascendendo a 28%. Para além disto, verificaram que cerca de 9% das empresas ainda estavam a considerar a adoção do ABC/M enquanto que 52% já tinham rejeitado essa possibilidade. Nesta investigação, foram as maiores empresas e as de natureza industrial que mais adoptaram sistemas ABC/M. Nos EUA, Kiani e Sangeladji (2003) realizaram

um estudo empírico às 500 maiores empresas publicadas na revista *Fortune* para estudarem a adopção do ABC/M na prática. Concluíram que 44 das 85 empresas participantes no estudo (ou seja cerca de 52%) o tinham adoptado. Contudo, apenas 8 das 44 empresas tinham adoptado o ABC/M há mais de 5 anos. Também no Brasil, foi estudado o grau de difusão do ABC/M. Santos *et al.* (2004) analisaram as 500 maiores empresas a operar neste país, tendo obtido uma taxa de resposta de 57%. Os resultados obtidos por estes autores mostraram que 18% das empresas da amostra tinham implementado ou estavam a implementar o ABC/M, 4% de empresas tinham decidido implementá-lo (mas ainda não tinham iniciado o processo de implementação), 7% das empresas desconheciam o ABC/M, 34% das empresas consideravam vir a implementá-lo no futuro, 28% das empresas encontravam-se a avaliar o interesse de se adoptar este sistema e 9% das empresas já o tinham avaliado e rejeitado. O principal motivo encontrado neste estudo para a não implementação do ABC/M foi o investimento necessário e a manutenção que o sistema exigia. Foi, ainda, concluído que o ABC/M é usado, em geral, em conjunto com outras iniciativas estratégicas, e que a sua principal razão de procura se deve ao elevado ritmo de mudança e competitividade, e não à diversidade dos produtos.

Outro tipo de estudos conduzidos sobre o ABC/M refere-se à associação entre a sua adopção e a melhoria do desempenho financeiro das empresas que o adoptaram. A este respeito, Kennedy e Graves (2001) concluíram que as empresas que adoptaram o ABC/M apresentavam, no médio prazo, uma melhoria de cerca de 27% em termos de valor de mercado e contabilístico relativamente às empresas que não o tinham adoptado. Também Cagwin e Bouwman (2002) demonstraram no seu estudo que existe uma melhoria do desempenho financeiro, medida pelo indicador 'ROI - Return-On-Investment' relativamente às empresas que adoptaram o ABC/M. Concluíram, ainda, que a associação do ABC/M a outras iniciativas estratégicas (tais como o JIT e o TQM) potencia sinergias no desempenho dos resultados.

Outra perspectiva utilizada na condução de estudos sobre a adopção do ABC/M respeita à identificação de factores associados com a sua adopção, tendo por base a teoria da contingência. Por exemplo, Bjornenak (1997) no seu estudo sobre a difusão do ABC/M em empresas industriais na Noruega, estudou diferentes variáveis - estrutura de custos, grau de intensidade da concorrência, método de apuramento de custos e a diversidade de produtos - e a sua relação com a adopção do ABC/M. Concluiu que 40% das empresas estudadas tinham implementado o ABC/M ou pensavam vir a implementá-lo em breve, e que apenas a variável estrutura de custos estava associada com a sua adopção. Para além disto, este investigador encontrou uma relação directa entre a dimensão das empresas e o conhecimento so-

bre o ABC/M. Embora, fossem as maiores empresas que mais mostraram conhecer o ABC/M, Bjornenak não conseguiu mostrar que a existência de um elevado conhecimento sobre estes sistemas conduzia à adopção do ABC. Krumwiede (1998) no seu estudo a empresas Americanas refere que a implementação do ABC é complexa e requer a passagem por diversas fases, nas quais o suporte dos factores organizacionais é fundamental, nomeadamente o apoio da gestão de topo. Concluiu que existe uma relação inversa entre a qualidade dos sistemas de informação das empresas e a motivação destas para implementar o ABC/M. Concluiu, igualmente, que as empresas de maior dimensão têm maior propensão a adoptar o ABC/M do que as empresas de pequena dimensão. Contudo, não foi evidente no seu estudo as razões pelas quais as empresas de pequena dimensão não adoptam o ABC/M: se devido a disporem de poucos recursos, ou se devido a terem menor necessidade deste tipo de sistemas. Baird *et al.* (2004) examinaram as práticas de controlo de gestão nas empresas Australianas, tendo encontrado evidência de que são as grandes empresas que mais procuram implementar o ABC/M. Khalid (2005) estudou o grau de difusão do ABC/M na Arábia Saudita, tendo por base as 100 maiores empresas neste país. Este estudo revelou que 33% daquelas empresas tinham adoptado o ABC/M e que existia uma relação positiva entre a adopção do ABC/M e a dimensão da empresa e a diversidade dos produtos. Este autor não encontrou qualquer relação entre a adopção do ABC/M e o nível de custos indirectos existentes nas empresas. Por sua vez, Maelah e Ibrahim (2006) conduziram um questionário a 910 empresas industriais na Malásia relativamente à adopção do ABC/M neste país e à influência de diversos factores na sua adopção. Estes investigadores concluíram que cerca de 36% das empresas tinham adoptado o ABC/M e que a existência de elevados custos indirectos não foi a razão principal pela qual as empresas optaram por este sistema. Referem, ainda, Maelah e Ibrahim que os factores que mais explicam a adopção do ABC/M são factores externos, como a intensidade da concorrência, o mercado e o ambiente de negócios das empresas. Drury e Tayles (2005) estudaram no Reino Unido quais os factores que explicam a complexidade dos métodos adoptados pelas empresas para imputarem os custos indirectos aos objectos de custeio. O seu estudo mostrou que factores como a complexidade do processo produtivo, o peso dos custos indirectos no total dos custos de produção, o grau de concorrência e a necessidade de informação para a tomada de decisão não são variáveis significativas na escolha do método de apuramento de custos. Concluíram, no entanto, que a adopção do ABC/M está relacionada com a diversidade de produtos. Roztocky e Schultz (2003) realizaram um estudo de questionário por Internet sobre a adopção do ABC/M, analisando diversos factores, tais como a localização, dimensão e o sector da indústria como forma de caracterizar a tipologia das empresas

que adoptaram ou rejeitaram a adopção deste tipo de sistemas. Concluíram que a taxa de adopção foi de 22% e que foram as empresas de maior dimensão que mais adoptaram o ABC/M. A baixa percentagem de adopção dos sistemas ABC/M nas empresas de pequena dimensão foi atribuída, neste estudo, à falta de benefícios esperados com o ABC/M, bem como à falta de conhecimento destes sistemas. Souissi (2002) procurou explicar as razões da fraca taxa de adopção do ABC/M no Japão, tendo por base o estudo realizado por Sakurai (1992) às 300 maiores empresas públicas Japonesas. No estudo de Sakurai somente cerca de 4% das empresas (i.e. 6 empresas) tinham implementado o ABC/M. Para Souissi (2002) esta baixa taxa de adopção deve-se ao facto de quando estes sistemas foram desenvolvidos, no final da década de 80, já as empresas Japonesas terem em prática sofisticados sistemas de controlo de gestão como o *Target Costing*, *Value Engineering* e *Kaizen Costing*.

Embora a literatura sobre o ABC/M seja vasta existe, contudo, ainda um elevado desconhecimento sobre o grau de difusão e uso deste tipo de sistemas na prática. Tal é particularmente verdadeiro para diversos países, como é o caso de Portugal. Recentemente, têm sido conduzidos diversos estudos de ABC/M tendo como objecto de investigação empresas deste país. No entanto, o conhecimento que se tem sobre a sua adopção e uso ainda é parco, principalmente se comparado com o conhecimento que se tem do ABC/M noutros países. Alguns dos estudos conduzidos em Portugal sobre o ABC/M incluem: Vieira (2002) que conduziu um estudo de caso intensivo e longitudinal sobre a implementação do ABC/M num banco Português; Martins e Rodrigues (2004) que estudaram o ABC nas pequenas e médias empresas portuguesas usando o modelo de Roztocki *et al.* (1999) aplicado ao caso de uma empresa de construção civil e obras públicas; Gomes (2004) que refere a viabilidade da implementação do ABC nos diversos sectores de actividade, nomeadamente na indústria, comércio e serviços; Themido *et al.* (2000) que apresentaram um estudo de caso sobre a aplicabilidade do ABC num operador logístico referindo a importância da gestão dos recursos na *performance* das actividades; Major e Hopper (2005) que investigaram a implementação do ABC/M numa empresa do sector das telecomunicações abordando a dificuldade da sua operação em resultado da existência de diferentes grupos de gestores com interesses diferenciados na organização; e Hopper e Major (2007) que procuraram analisar as razões por detrás da adopção do ABC/M pelas empresas incumbentes de telecomunicações em resultado de pressões institucionais variadas provenientes da União Europeia, consultores e regulador nacional de telecomunicações. O presente estudo que aqui se apresenta também pretende ser um contributo para o conhecimento das práticas de controlo de gestão em Portugal.

### 3. METODOLOGIA ADOPTADA

Procura-se com o presente trabalho fazer uma replicação do questionário desenvolvido por Innes e Mitchell (1995) e Innes *et al.* (2000) que estudaram o grau de difusão do ABC/M nas 1000 maiores empresas não financeiras no Reino Unido às 500 maiores empresas não financeiras a operar em Portugal. Foi decidido replicar o questionário destes investigadores dado tratar-se de um estudo de referência nesta área, com resultados e conclusões relevantes e por os estudos em Portugal desta natureza serem escassos. Este questionário já foi replicado por Cotton *et al.* (2003) na Nova Zelândia com o objectivo de se comparar o impacto do ABC/M na Nova Zelândia ao Reino Unido. Com vista a realizar o estudo em Portugal, os professores Innes e Mitchell foram contactados e foi-lhes solicitada autorização para se proceder à replicação do seu estudo neste país. O questionário foi-nos enviado via postal após a obtenção da sua autorização. A utilização de um questionário já previamente desenvolvido é uma garantia da sua qualidade e que as questões já foram previamente testadas e validadas.

No questionário desenvolvido por Innes e Mitchell dois grandes objectivos estiveram subjacentes: (1) No que se refere às empresas que implementaram o ABC/M, pretendeu-se conhecer o grau de utilização do sistema, os propósitos específicos em que este sistema era utilizado e o grau de 'sucesso' específico e global dessas aplicações; e (2) Relativamente às empresas que não tinham o ABC/M implementado interessou compreender o porquê da não implementação, bem como perceber se existiam planos para o implementar no futuro. Estes objectivos nortearam também a nossa investigação em Portugal. As questões de investigação colocadas foram, em resultado, as seguintes: (1) Qual o grau de adopção do ABC/M em Portugal? (2) Quais os fins com que são usados estes sistemas neste país? (3) Quais são as principais razões que explicam a não adopção do ABC/M? (4) Como percebem os gestores o grau de 'sucesso' do ABC/M nas empresas que o implementaram; e (5) Em que grau são os resultados obtidos neste estudo diferentes dos obtidos no Reino Unido e na Nova Zelândia?

No estudo conduzido em Portugal optou-se por definir o universo das empresas a estudar a partir das 500 maiores empresas não financeiras a operar naquele país, publicado na revista 'Exame' em 2005. A opção pelo estudo das 500 maiores empresas em vez das 1000 maiores deveu-se ao factor dimensão das empresas portuguesas, as quais se caracterizam por terem uma dimensão em termos médios inferior às empresas no Reino Unido e Nova Zelândia. Efectivamente, verificámos que no intervalo de volume de negócios situado entre os 41-200 milhões de euros a frequência acumulada de empresas era de 84% (dados

de 2005). Se por hipótese tivéssemos alargado o universo para as 1000 maiores empresas estaríamos a incluir um grande número de empresas abaixo dos 41 milhões de euros de volume de negócios, o que nos afastaria do conceito definido a nível europeu de 50 milhões de euros para as médias empresas, dificultando deste modo a comparabilidade do estudo. A metodologia utilizada por esta revista para a selecção das maiores empresas baseia-se na identificação das empresas que apresentam um volume de negócios superior a 41,4 milhões de euros em 2004. As empresas objecto de seriação pela revista 'Exame' são provenientes dos 24 sectores de actividade, tendo sido hierarquizadas a partir do volume de vendas e ordenadas a partir dos seguintes oito indicadores: crescimento das vendas; crescimento dos lucros; rentabilidade do activo; rentabilidade do capital próprio; rentabilidade das vendas aferida pelos resultados correntes; VAB em percentagem das vendas; solvabilidade; e liquidez geral. A partir do universo definido referente às 500 maiores empresas definiu-se uma amostra com a dimensão de 414 empresas a que correspondeu um erro amostral de 2% para um grau de confiança de 95%. Garantiu-se deste modo que a média amostral não se afasta da média populacional por mais de 2% para um grau de confiança de 95%. Para tal, considerou-se a máxima dispersão, isto é, os valores mais desfavoráveis em termos do desvio-padrão<sup>1</sup>. Em seguida, as empresas foram seleccionadas aleatoriamente a partir da base de dados existente, tendo sido atribuído um número diferente a cada organização.

A elaboração do questionário foi baseada numa réplica exacta do questionário usado no Reino Unido sujeito a pequenos ajustamentos em termos de *layout* e terminologia de forma a adaptar o mesmo ao contexto português e a assegurar a comparabilidade dos dados. O questionário é composto por 60 questões, das quais 50 se dirigiam às empresas que implementaram o ABC/M e 10 às empresas que não o implementaram. Foram definidos como sendo os 'inquiridos alvo' do questionário, os directores financeiros e *controllers* de gestão. O questionário encontrava-se estruturado em 12 secções, as quais podem ser sumariamente descritas da seguinte forma: (1) Secção introdutória a qual começava por abordar a importância da resposta ao questionário e questionava o inquirido sobre o número de anos na organização e a função desempenhada. Após isto solicitava-se o inquirido a identificar se a sua empresa tinha adoptado o ABC ou o ABM. As restantes questões desta secção dirigiam-se às empresas que tinham implementado o ABC/M no sentido de obter uma caracterização global do sistema adoptado (nomeadamente sobre o número de actividades, *indutores de custo*, peso dos custos indirectos no total de custos da empresa e objectos de custeio) e do processo de implementação seguido (especificamente sobre quem esteve envolvido na implementação, o grau de participação dos diferentes intervenientes, o *software* utilizado, as áreas onde o sistema foi implementado, bem como o número de



anos de experiência da empresa com o ABC/M). Esta secção finalizava com a identificação dos fins com que o ABC/M é usado (os quais poderiam ser a valorização de stocks, *pricing*, decisões relacionadas com produtos/serviços, redução e controlo de custos, orçamentação, *design* de novos produtos ou serviços, análise de rentabilidade de clientes, medidas de desempenho e melhoria de actividades e modelos de projecção de custos), bem como, a importância de cada um destes propósitos na empresa. Foi adoptada uma escala ordinal com cinco posições, relativa ao grau de importância de cada propósito. Esta questão é considerada muito importante relativamente aos objectivos do trabalho dado permitir relacionar o grau de importância atribuído pela empresa a cada propósito com o grau de sucesso obtido; (2) Nas dez secções seguintes referiu-se individualmente cada propósito, identificando se a empresa o está a utilizar, e caso não o esteja, as razões que explicam a sua não utilização. Para cada propósito foi fornecida uma lista de decisões de gestão com o objectivo do inquirido identificar quais os fins com que o ABC/M é usado, e os classificar relativamente ao grau de importância através de uma escala ordinal de 5 posições (sendo o 5- muito importante; 4- pouco importante; 3- neutro; 2- sem importância e 1- sem importância nenhuma). Para cada fim foi, ainda, medido a percepção sobre o seu grau de sucesso recorrendo a uma escala ordinal de 5 posições (5-muito bem sucedido, 4-bem sucedido, 3-neutro, 2-mal sucedido, 1- muito mal sucedido). As secções 2 a 11 podem ser sumariadas desta forma: a secção 2 trata da forma como a empresa procede à valorização dos seus *stocks* e sobre como o ABC é usado para esse fim; a secção 3 refere-se à forma como o ABC é usado para efeitos de *pricing*; a secção 4 é relativa ao modo como o ABC é usado em questões relacionadas com a produção de produtos e operação de serviços; a secção 5 incide sobre como o ABC e/ou ABM são usados para efeitos de redução e controlo de custos nas empresas; a secção 6 é relativa à forma como o ABC contribui para o processo de orçamentação na empresa; a secção 7 analisa o contributo do ABC/M para a concepção de produtos e serviços; a secção 8 investiga como o ABC/M permite avaliar na empresa a rentabilidade dos clientes; a secção é relativa à forma como o ABC/M é utilizado para medir a *performance* e melhorar as actividades; a secção 10 refere-se ao papel do ABC/M na modelização de custos; e a secção 11 analisa o grau de participação das várias áreas na alimentação do ABC/M, grau de aceitação dos diversos gestores e impacto financeiro na empresa associado à implementação e operação deste sistema. Mais especificamente nesta secção procurou-se saber, como reagiram os colaboradores na parte relativa ao fornecimento de dados para as actividades, grau de envolvimento da gestão de topo, grau de participação dos diferentes utilizadores (contabilidade, gestão de topo, gestão intermédia, níveis hierárquicos inferiores). Estas questões têm como objectivo estabelecer uma relação entre o grau de sucesso do projecto e o nível de em-

penho e participação dos diferentes utilizadores. Nesta secção existem ainda duas questões, uma relativa ao sucesso global do ABC/M e outra referente à avaliação global do ABC/M (nomeadamente se foi financeiramente benéfico para a empresa). (3) A última secção deste questionário (secção 12) é destinada a ser preenchida pelas empresas que não adoptaram o ABC/M. Nesta, pretende-se compreender as razões que explicam a empresa não ter em uso um sistema ABC/M. Esta secção é considerada importante e relaciona-se directamente com um dos grandes objectivos do trabalho, que é o de compreender as causas da baixa taxa de implementação dos sistemas ABC/M, quando existem diversos estudos que provam os benefícios e vantagens da utilização deste tipo de sistemas.

Dada a extensão do questionário decidiu-se que a melhor forma de garantir uma taxa de resposta satisfatória seria a de o enviar às empresas recorrendo à Internet e ao correio electrónico. A leitura de Dillman (2000) revelou-se muito importante na decisão de se avançar com a realização do questionário via Internet. O questionário depois de traduzido para Português e testado previamente em duas empresas, foi alojado numa página na Internet, a qual foi protegida através de acessos autorizados. Simultaneamente, por correio electrónico foi enviada uma carta explicativa da natureza e objectivo da investigação (ver anexo 1), indicando a forma de responder *on-line* ao questionário, para cada uma das empresas objecto do nosso estudo. O questionário alojado na Internet foi concebido de forma a não permitir a passagem à fase seguinte enquanto toda a informação da página não se encontrasse completa limitando desta forma as respostas incompletas. Foram enviados em períodos temporais diferenciados cinco e-mails por empresa a solicitar o preenchimento do questionário. Iguamente nesta fase estabeleceram-se contactos telefónicos com as empresas para confirmar a recepção dos e-mails pelos 'inquiridos alvo' objecto desta investigação. Com o objectivo de aumentar a taxa de resposta foi decidido, numa segunda etapa, proceder ao envio do questionário via postal. Iguamente nesta etapa foram estabelecidos contactos telefónicos com as empresas e com os inquiridos no sentido de confirmar a recepção do questionário pelos directores financeiros e *controllers* de gestão das empresas. As respostas ao questionário disponibilizado na Internet ocorreram no período compreendido entre os meses de Dezembro de 2005 e Maio de 2006. As respostas ao questionário enviado por via postal decorreram entre os meses de Março e Abril de 2006. Depois de recebidas as respostas, estas foram tratadas estatisticamente e analisadas entre os meses de Junho e Outubro de 2006. Com o objectivo de evitar duplicação nas respostas entre o questionário disponibilizado *on-line* e enviado por correio, procedeu-se à codificação de todas as empresas que foram seleccionadas na amostra, sendo-lhes atribuído

um único número e uma palavra-passe de acesso ao questionário. Quando o questionário foi preenchido em formato papel os investigadores procederam ao carregamento da base de dados manualmente assegurando-se de que não havia resposta para aquela empresa.

Para garantir a qualidade dos resultados do questionário, foi fornecido o contacto dos investigadores para que em caso de qualquer dúvida sobre as questões colocadas, os inquiridos pudessem obter as explicações necessárias para o preenchimento do questionário. Igualmente, foram analisadas e comparadas as respostas dos inquiridos que responderam numa fase inicial ao questionário, com aqueles que só numa etapa terminal procederam ao preenchimento do questionário. Não se verificaram diferenças significativas nas respostas entre estes dois grupos de inquiridos.

## 4. DESCRIÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO

### 4.1. Caracterização da Amostra

Apenas 125 empresas aceitaram colaborar no estudo, pelo que a margem de erro associada foi de 8%, considerando o nível de confiança previamente definido de 95%. A caracterização das empresas respondentes encontra-se exposta no Quadro 1.

**Quadro 1: Caracterização do Grupo de Respondentes**

Taxa de resposta	Caracterização da população (500 maiores empresas)	Caracterização das empresas responsáveis (N=125)
Taxa de resposta		30%
Representatividade		Em termos de volume de negócios (VN empresas respondentes / VN população) 23 %
Localização geográfica da Sede	As zonas geográficas mais representativas são: Lisboa e Val do Tejo 60,6%; Região Norte (22,8%); Região Centro 12%	Seguem a tendência da população
Sector de actividade	24 sectores de actividades, onde os mais representativos em termos n.º empresas são: construção (11%); serviços (10%); agro-indústria, distribuição alimentar e comércio a automóveis (8%)	Representada pelos 24 sectores, onde os mais representativos em termos de n.º empresas são: serviços (13%); construção (10%); agro-indústria 9%; distribuição alimentar e produtos farmacêuticos (8%)
Dimensão da empresa (volume de negócios)	Volume de negócios superior a 41 milhões de euros, média de 170 milhões de euros e uma mediana de 75 milhões de euros.	Volume de negócios superior a 41 milhões de euros, média de 158 milhões de euros e uma mediana de 76 milhões de euros.

<b>Taxa de resposta</b>	<b>Caracterização da população (500 maiores empresas)</b>	<b>Caracterização das empresas responsáveis (N=125)</b>
Número médio de trabalhadores	Média de 654 trabalhadores	84% das empresas facturam entre os 41 e os 200 milhões de euros
Características	84% das empresas facturam entre os 41 e os 200 milhões de euros	84% das empresas facturam entre os 41 e os 200 milhões de euros
Controlo accionista - Nacionalidade	Portugal (65%); Espanha (7%); França (6%); Alemanha e Estados Unidos (5%)	Portugal (59%); França (7%); Espanha e Reino Unido (6%); Alemanha (4%) e Estados Unidos (3%)

## 4.2. Comparação dos Segmentos Populacionais com os Amostrais

De forma a comprovar que a amostra é representativa dos diversos sectores presentes no universo, procedeu-se à comparação dos resultados amostrais com o universo utilizando o teste de qui-quadrado de ajustamento. A hipótese de pesquisa (hipótese alternativa) consistiu em que não há aderência entre os dados amostrais e populacionais no que se refere aos sectores, e a hipótese nula consistiu em que há aderência entre os dados amostrais e populacionais relativamente aos sectores. Por outras palavras, procurou-se avaliar se a distribuição populacional dos sectores em termos percentuais, apresentava diferença estatisticamente significativa face à amostra obtida. Dado que se trata de uma variável nominal foi aplicado o teste de qui-quadrado cujo valor do teste foi de 9,51<sup>2</sup>. Os sectores que apresentavam muita baixa frequência foram agregados numa rubrica designada de “outros sectores” de modo a garantir que não houvesse frequências esperadas inferiores a 5. Desta agregação, resultaram 15 sectores de actividade.

O valor crítico para um nível de significância de 5% com 14 graus de liberdade corresponde a 23,68, isto é a probabilidade do valor do teste, sob as condições de H<sub>0</sub>, ser igual ou superior a esse valor é de 0,05 (probabilidade muito pequena), pelo que se tal ocorrer seremos levados a suspeitar da veracidade de H<sub>0</sub>. Em face do valor do teste podemos concluir que não existe evidência estatística que indicie desajustamento entre os dados amostrais e populacionais, pelo que não se rejeitou a hipótese nula.

## 4.3. Apresentação e Análise dos Dados Obtidos

Como já foi referido, este estudo procura analisar o grau de adopção e usos do ABC/M em Portugal através da replicação do questionário de Innes e Mitchell (1995) e Innes *et al.* (2000), também replicado por Cotton *et al.* (2003) na Nova Zelândia, com o objectivo de estabelecer uma comparação em termos dos resultados amostrais com os resultados obtidos noutros países. Contudo, gos-

taríamos de indicar que existem algumas limitações de ordem estatística ao se estabelecerem essas comparações. De facto, dada a impossibilidade de aceder aos dados dos estudos conduzidos no Reino Unido e na Nova Zelândia, não foi possível inferir estatisticamente sobre a diferenciação dos resultados obtidos. Sublinhe-se que, de forma restrita, as variáveis em análise admitem no máximo uma escala ordinal. Igualmente é reconhecido que existem diferenças em termos das características das populações, nomeadamente quanto à dimensão das empresas, quando comparadas as maiores empresas do Reino Unido e da Nova Zelândia com as maiores empresas Portuguesas. Apesar destas limitações, os resultados das amostras obtidos nos estudos considerados são susceptíveis de indicar potenciais tendências diferenciadoras na adopção do ABC/M entre estes três países. Seguidamente, iremos descrever os principais resultados obtidos através da sua apresentação em quadros resumo, representando “n” o número de valores observados. Os resultados são apresentados primeiramente para Portugal, depois para o Reino Unido e, finalmente, para a Nova Zelândia.

No Quadro 2, apresentam-se o número de respostas (classificadas por ‘respostas válidas’, ‘não respostas’ e ‘respostas não usadas’) associadas ao estudo empírico por nós conduzido em Portugal. Como se observa a taxa de respostas válidas na investigação efectuada em Portugal foi de 30% (n=125). No Reino Unido a taxa de resposta foi de 23% (Innes *et al.*, 2000), enquanto que, na Nova Zelândia essa taxa foi substancialmente mais elevada, ascendendo a 40% (Cotton *et al.* (2003). No estudo conduzido em Portugal foram obtidas cerca de 9% de ‘não respostas’ (n=38) devido a empresas que têm como política interna não responder a questionários e 5% (n=20) de ‘respostas não usadas’ dado alguns questionários terem sido devolvidos por motivos de falta de tempo para o seu preenchimento e alterações estatutárias e ainda, outros questionários não terem sido utilizados, devido à não adequação ao tipo de empresa objecto do estudo.

**Quadro 2: Análise Resumo dos Resultados do Questionário**

	n	%
Respostas válidas	125	30
Não respostas	38	9
Respostas não usadas	20	5
Total	183	44
Amostra	414	

Em relação às empresas cujas respostas foram consideradas válidas, podemos observar no Quadro 3, a sua dimensão baseada no volume de negócios.

**Quadro 3: Volume de Negócios por Intervalos (em milhões de euros)**

Classes	Frequência absoluta	%	% acumulada
41 - 60	47	37,6	38
60 - 80	23	18,4	56
80 - 100	7	5,6	62
100 - 200	28	22,4	84
200 - 300	7	5,6	90
300 - 400	5	4,0	94
400 - 600	3	2,4	96
600 - 800	2	1,6	98
800 - 1000	0	0,0	98
1000 - 3000	3	2,4	100
3000 - 5000	0	0,0	
5000 - 7000	0	0,0	
Total	125	100	

Como se pode verificar da análise deste quadro, as empresas respondentes ao questionário realizado em Portugal apresentam maioritariamente um volume de negócios entre os 41 e 60 milhões de euros, ainda que cerca de 18,4% e 22,4% destas realize um volume de negócios, respectivamente, de 60 a 80 milhões de euros e 100 a 200 milhões de euros. Os respondentes ao nosso questionário foram essencialmente, como era objectivo do estudo, directores financeiros (41%) e *controllers* de gestão (42%). Só 11% dos respondentes foram os responsáveis pela contabilidade das empresas e 6% pessoal responsável pelas direcções não financeiras. Em termos médios a antiguidade na organização dos respondentes foi de 8,6 anos.

No Quadro 4, apresentam-se os resultados obtidos relativamente ao grau de adopção do ABC/M. Podemos observar que 22% (n=27) das empresas usam o ABC/M, 27% (n=34) pensam vir a implementá-lo, 47% (n=59) nunca pensaram em o usar e 3% (n=4) pensaram em usar este sistema, mas posteriormente abandonaram a ideia. Somente uma empresa rejeitou o ABC/M depois de o ter implementado. Em termos comparativos os valores são relativamente idênticos nos três estudos relativamente à taxa de adopção do ABC/M: o estudo realizado em Portugal apresenta uma taxa de adopção de 22%, o estudo do Reino Unido (Innes *et al.*, 2000) uma taxa de 18% e, finalmente, o estudo realizado na Nova Zelândia, uma taxa de 20%. De realçar que Innes e Mitchell (1995) quando, em 1994, pela primeira vez aplicaram o questionário às 1000 maiores empresas do Reino Unido encontraram uma taxa de adopção mais elevada – 21% (semelhante à taxa verificada neste estudo em Portugal) que a obtida cinco anos mais tarde quando voltaram a replicar o seu questionários às 1000 maiores empresas do Reino Unido (Innes *et al.*, 2000). Em relação ao abandono dos sistemas ABC/M já implementados verifica-se no Reino Unido e na Nova Zelândia uma taxa mais elevada do que a obtida em Portugal para estes casos. Já no que respeita às empresas que ainda pensam em adoptar o ABC/M no futuro verifica-se que em Portugal e no Reino Unido existe uma maior percentagem de empresas do que na Nova Zelândia nesta situação. Nos três estudos é praticamente idên-

tica a percentagem de empresas que não pensam vir a usar o ABC/M, ainda que na Nova Zelândia essa taxa seja superior a 50%.

**Quadro 4: Grau de Adopção dos Sistemas ABC/M**

	Portugal		Innes <i>et al.</i>		Cotton <i>et al.</i>	
	n	%	n	%	n	%
Usam actualmente ABC/M	27	22	31	18	60	20
Usaram o ABC/M mas abandonaram	1	1	27	15	32	11
Pensaram usar o ABC/M mas abandonaram	4	3				
Ainda pensam vir a usar o ABC/M	34	27	36	20	33	11
Nunca pensaram usar o ABC/M	59	47	83	47	171	58
Total	125	100	177	100	296	100

No Quadro 5 apresentam-se para os três estudos a distribuição por sector relativamente às empresas que implementaram o ABC/M e o usam presentemente. As empresas foram classificadas em industriais, não industriais<sup>3</sup> e de serviços para permitir a sua comparabilidade em termos dos critérios utilizados no questionário original. Em termos comparativos podemos observar que existe uma maior percentagem de adopção deste sistema por parte das empresas industriais e não industriais em Portugal e na Nova Zelândia, contrariamente à situação verificada no Reino Unido onde são as empresas de serviços que mais adoptaram o ABC/M.

**Quadro 5: Utilizadores do ABC/M por Sector de Actividade**

Utilizadores do ABC/M		Portugal		Innes <i>et al.</i>		Cotton <i>et al.</i>	
		n	%	n	%	n	%
Sector	Industrial	11	22	12	14	29	26
	Não industrial	12	24	8	12	22	19
	Serviços	4	15	11	41	9	8
Total		27	22	31	18	60	20

A dimensão das empresas que constituíram a amostra do estudo realizado em Portugal encontra-se sumariada no Quadro 6. Para facilitar a análise foi calculada a mediana relativamente ao volume de negócios (76 milhões de euros). Como se pode observar, 67 % (n=18) das empresas que usam o ABC/M apresentam um volume de negócios superior à mediana enquanto 33% (n=9) apresentam um valor inferior à mediana. Tal é indicativo de que o ABC/M tem tendência a ser adoptado em empresas que apresentam uma dimensão superior à mediana. Esta tendência também foi verificada no Reino Unido por Innes *et al.* (2000) onde 71% (n= 22) das empresas das empresas que usam ABC/M são empresas cuja dimensão é superior à mediana e 29% (n=9) apresentam um valor inferior à mediana.

**Quadro 6: Dimensão das Empresas que Implementaram e Usam o ABC/M**

		Portugal		Usam ABC/M		Não usam ABC/M	
		n	%	n	%	n	%
Dimensão: volume negócios	Vol. negócios < 76 milhões euros	64	51	9	33	55	56
	Vol. negócios > 76 milhões euros	61	49	18	67	43	44
Total		125	100	27	100	98	100

Verificámos no estudo que conduzimos que as empresas que utilizam o ABC/M apresentam uma média de utilização do sistema de cerca de 2,6 anos. Cerca de 74% (n=20) dessas empresas usam o ABC/M há mais de 2 anos, 15% (n=4) entre 1 a 2 anos e só 11% (n=3) das empresas o têm há menos de 1 ano.

Nos Quadros 7 e 8 apresentam-se, respectivamente, as áreas das empresas onde o ABC/M foi implementado e como foi implementado (i.e. se foi implementado na forma de teste piloto, como sistema paralelo ou principal de apuramento de custos) no conjunto dos três estudos. Relativamente às áreas onde é utilizado o ABC/M, podemos observar que para Portugal, 26% (n=7) das empresas têm o sistema implementado em todas as áreas. No Reino Unido essa percentagem é relativamente mais baixa (23%, n=7) e para a Nova Zelândia substancialmente mais elevada. Quer em Portugal (63%, n=17), quer no Reino Unido (47%, n=14), o ABC/M foi implementado maioritariamente em, apenas, algumas áreas da empresa (ao contrário do que sucede na Nova Zelândia).

**Quadro 7: Áreas da Organização onde o ABC/M foi Implementado**

Áreas onde ABC/M é usado	Portugal		Innes et al.		Cotton et al.	
	n	%	n	%	n	%
Em todas as áreas da organização	7	26	7	23	32	53
Na maioria das áreas da organização	3	11	9	30	11	18
Em algumas áreas da organização	17	63	14	47	17	28
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>177</b>	<b>100</b>	<b>296</b>	<b>100</b>

No que se refere à forma como é usado, verifica-se que em Portugal cerca de 70% (n=19) das empresas usa o ABC/M como sistema principal, enquanto que no Reino Unido essa percentagem desce para 43% (n=13). A implementação do ABC/M como teste piloto, ou como sistema paralelo de custeio em Portugal sucede num número relativamente baixo de empresas (respectivamente, 7%, n=2 e 22%, n=6). No Reino Unido este tipo de implementações é mais frequente (23%, n=7 e 33%, n=10, respectivamente para as implementações na forma de teste piloto e como sistemas paralelos de custeio).



**Quadro 8: Forma como é Usado o ABC/M**

<b>Forma como é usado</b>	<b>Portugal</b>	<b>%</b>	<b>Innes et al.</b>	<b>%</b>	<b>Cotton et al.</b>	<b>%</b>
Na forma de teste piloto	2	7	8	23		
Como sistema paralelo de custeio	6	22	10	33		
Como sistema principal de custeio	19	70	13	43		
<b>Total</b>	<b>27</b>		<b>30</b>		<b>60</b>	

Seguidamente, apresenta-se no Quadro 9 o grau de envolvimento médio das diversas áreas funcionais em termos de participação na implementação do ABC/M, calculado através da percentagem de participação percebida pelos inquiridos. Como se observa, são as áreas de contabilidade e controlo de gestão que mais intervêm na implementação do ABC/M em todos os três estudos conduzidos. Contudo, é de notar que os consultores também apresentam um forte grau de participação na implementação do ABC/M (exceptuando a Nova Zelândia que apresenta um valor mais reduzido). Em Portugal existe um elevado grau de participação dos responsáveis pela produção e pelos sistemas de informação - o que não se verifica nos estudos realizados no Reino Unido e Nova Zelândia.

**Quadro 9: Percentagem de Participação na Implementação do Sistema**

<b>Participação na implementação</b>	<b>Portugal</b>	<b>Innes et al.</b>	<b>Cotton et al.</b>
Consultores	52	48	28
Contabilistas	59	90	92
Produção	56	16	28
Sistemas informação	67	23	30
Marketing			

Em termos de *software* de suporte foi referido, quer no estudo realizado em Portugal, quer nos outros dois estudos a que nos temos vindo a referir, essencialmente o uso de *software* comercial integrado *ERPS - Enterprise Resource Planning Systems* (Portugal 59%; Reino Unido 58% e Nova Zelândia 47%).

No Quadro 10, é analisado o nível de complexidade dos sistemas ABC/M implementados nos três países onde se desenvolveu o estudo a partir da média resultante dos valores indicados por cada empresa para cada um dos componentes do sistema. A complexidade está relacionada com o número de actividades, agrupamento de custos, indutores de custo e objectos de custeio. É na Nova Zelândia que são menos complexos os sistemas ABC/M implementados. Em Portugal, o grau de complexidade aproxima-se mais dos sistemas existentes no Reino Unido.

**Quadro 10: Complexidade dos Componentes dos Sistemas ABC/M**

	Portugal	Innes <i>et al.</i>	Cotton <i>et al.</i>
Actividades	27	52	5
Agrupamentos de custos	37	22	6
<i>Cost drivers</i>	21	14	5
Objectos de custeio	20	40	4

O sucesso dos sistemas ABC/M tem sido objecto de investigação em diversos estudos empíricos realizados, com o intuito de compreender os factores que influenciam o sucesso do ABC/M e das suas aplicações. No Quadro 11 é apresentada uma lista das principais aplicações do ABC/M e a percentagem de utilizadores que as adoptou. Para cada uma das aplicações foi medido o grau de importância atribuído pelas empresas numa escala de 1 a 5 (onde o 5 representa muito importante, 4 - importante, 3 - neutro, 2 - sem importância e 1 - sem nenhuma importância). Foi, ainda, estudada a percepção do seu grau de sucesso numa escala de 1 a 5 (onde o 5 representa o muito bem sucedido, 4 - bem sucedido, 3 - neutro, 2 - mal sucedido e 1 - muito mal sucedido), para cada uma das aplicações e individualmente para o grau de sucesso global.

**Quadro 11: Aplicações do ABC/M**

Aplicações ABC/M	Portugal						Reino Unido						Nova Zelândia					
	Utiliza- dores		Importância das aplicações		Grau de sucesso		Utiliza- dores		Importância das aplicações		Grau de sucesso		Utiliza- dores		Importância das aplicações		Grau de sucesso	
	n	%	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	n	%	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	n	%	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Redução e gestão de custos	25	92,6	4,7	0,7	3,9	0,6	28	90,3	4,4	0,8	4,0	0,8	46	76,7	4,2	0,8	3,9	0,8
Definição de preços	25	92,6	4,7	0,9	3,6	0,7	25	80,6	4,4	0,9	4,1	0,8	47	78,3	4,5	0,7	4,1	0,6
Medidas de performance	24	88,9	4,7	0,6	4,1	1,0	23	74,2	4,3	0,6	3,9	0,8	41	68,3	4,1	1,0	3,9	0,8
Modelos de projecção custos	23	85,2	4,3	0,9	3,4	0,6	20	64,5	4,3	0,6	4,0	0,8	43	71,7	4,1	1,0	4,3	0,6
Orçamentação	25	92,6	4,8	0,7	3,7	0,7	17	54,8	4,4	1,1	3,9	1,0	47	78,3	4,1	1,0	4,3	0,6
Rentabilidade de clientes	24	88,9	4,4	0,9	3,5	0,7	16	51,6	4,5	1,0	4,2	0,8	28	46,7	3,6	1,5	4,1	0,6
Decisões relativas produtos	24	88,9	4,7	0,6	3,9	0,7	16	51,6	4,1	0,9	4,2	0,8	36	60,0	4,0	1,3	3,9	0,8
Design novos produtos	22	81,5	3,7	1,4	3,3	0,6	13	41,9	4,2	1,1	3,8	1,1	28	46,7	3,7	1,4	3,6	0,9
Valorização stocks	18	66,7	4,7	0,7	3,9	0,5	5	16,1	3,9	1,8	4,6	0,5	15	25,0	3,4	1,6	4,2	0,8
Outras aplicações							5	16,1	5,0	0,0	N/A		3	5,0	5,0	0,0	N/A	
Sucesso global							4,0	0,7			3,9	0,8					4,0	0,9

Conforme podemos observar, o sucesso global da implementação do ABC/M nos diferentes países é idêntico, sendo que em Portugal e na Nova Zelândia a percepção do sucesso global do ABC/M é de 4 e no Reino Unido de 3,9.

Em relação ao grau de importância atribuído às diferentes aplicações obtiveram-se valores relativamente homogêneos entre os três países, exceptuando a importância atribuída à valorização de *stocks*, rentabilidade de clientes e *design* de produtos. A importância percebida do ABC/M para efeitos de valorização de *stocks* é substancialmente mais elevada em Portugal do que nos outros países. Por seu lado, o ABC/M é visto como menos importante para efeitos de *design* de novos produtos em Portugal e na Nova Zelândia relativamente ao Reino Unido. A rentabilidade de clientes apresenta valores mais baixos na Nova Zelândia do que em Portugal e no Reino Unido.

Também os resultados obtidos nos três estudos são semelhantes no que respeita ao grau de sucesso percebido das diversas aplicações do ABC/M. Contudo, em Portugal os valores aferidos para a percepção do grau de sucesso das aplicações definição de preços, modelos de projecção de custos, rentabilidade de clientes e *design* de novos produtos são inferiores aos valores obtidos no Reino Unido e Nova Zelândia.

De forma a analisarmos o contributo das diferentes aplicações do ABC/M e perceber se existe um grau de correlação entre o sucesso de cada uma dessas aplicações relativamente ao sucesso global e dado se terem utilizado variáveis de índole ordinal, optou-se por realizar o teste de *Spearman*. Na hipótese de pesquisa (alternativa) admitiu-se que existe uma correlação entre o sucesso global do ABC/M e o sucesso de cada uma das aplicações específicas. Como hipótese nula admitiu-se que não existe correlação entre o sucesso global e cada uma das aplicações específicas. Relativamente aos resultados (os quais se apresentam no Quadro 12) podemos concluir que para os casos classificados em termos de *ranking* de 1 a 4, devido ao nível de significância ser inferior a 0.05, a hipótese nula deve ser rejeitada.

**Quadro 12: Teste de Correlação entre o Sucesso Global e o Específico por Aplicação**

<b>Associação entre o sucesso global e específico de cada uma das aplicações</b>	<b>Coefficiente de correlação</b>	<b>Níveis de significância (2-tailed)</b>	<b>N</b>	<b>Rank</b>
Valorização de stocks	0,300	0,226	18	
Preços produtos	0,444	0,026	25	4
Decisões relacionads produtos	0,804	0,000	24	1
Gestão e redução de custos	0,456	0,022	25	3
Orçamentação	0,504	0,010	25	2
Design de novos produtos	0,323	0,142	22	
Análise de rentabilidade de clientes	0,284	0,179	24	
Medidas de performance de actividades	-0,195	0,361	24	
Modelos de custos	0,101	0,647	23	

Os respondentes parecem pois, associar o sucesso global muito significativamente às aplicações relativas a decisões relacionadas com produtos, orçamentação, gestão e redução de custos e preços de produtos.

O facto de apenas quatro variáveis apresentarem correlação estatisticamente significativa parece indicar que as restantes variáveis utilizadas no estudo de Innes e Mitchell (1995) não possuem capacidade explicativa sobre a o sucesso global no contexto da realidade portuguesa e /ou o desfasamento temporal entre os dois estudos terá permitido a emergência de novas variáveis cujo valor explicativo relativo ao sucesso global teria ajudado a compreender melhor o fenómeno em estudo.

No Quadro 13, são identificadas as principais razões evocadas pelas empresas a operar em Portugal para nunca terem considerado adoptar o ABC/M. Os resultados obtidos mostram que cerca de 32% (n=19) das empresas considera que o ABC/M não se aplica ao seu tipo de negócio, 10% (n= 6) alega nunca ter ouvido falar no ABC/M e 20% (n=12) referem a dificuldade da sua implementação.

**Quadro 13: Motivos para as Empresas Nunca terem Pensado em Adoptar o ABC/M**

	Sistema actual satisfaz	Desconhece o ABC/M	Não se aplica ao tipo de negócio	Difícil de implementar	A casa mãe (grupo) não aplica	Custo indirecto pouco expressivo	Total
Nunca pensamos usar o ABC/M (n)	15	6	19	12	5	2	59
%	25	10	32	20	8	3	100

Relativamente às empresas que ainda equacionam usar o ABC/M, podemos observar no Quadro 14, que os objectivos pretendidos são a gestão e redução de custos, seguindo-se as medidas de desempenho e os elementos para a decisão. Na sua maioria estas empresas equacionam a implementação do ABC/M entre um a dois anos, em média, o que nos leva a admitir que muitas empresas só tomaram conhecimento relativamente à existência destes sistemas há relativamente pouco tempo.

**Quadro 14: Principais Objectivos do ABC/M no Caso de Implementação**

Há quanto tempo tem vindo a considerar usar o ABC/M	Gestão e redução de custos (n)	Medidas desempenho (n)	Budgeting (n)	Rentabilidade clientes (n)	Output para decisões e melhoria informação (n)	Outras aplicações (n)	Total
1 - 2 anos	12	5	1	1	4	3	26
3 - 4 anos	6	1	0	0	0	0	7
> 5 anos	1	0	0	0	0	0	1
não responde	0	0	0	0	0	0	0
Total	19	6	1	1	4	3	34

Os principais impedimentos referidos pelas empresas que ainda consideram vir a adoptar o ABC/M para a sua não implementação até ao momento encontram-se listados no Quadro 15. Como podemos observar neste quadro os factores que mais são percebidos como obstáculos à adopção do ABC/M são a falta de meios para a manutenção futura do sistema, a dificuldade em termos de sistemas de informação e a complexidade na implementação.

**Quadro 15: Factores a Dificultar a Adopção do ABC/M**

Há quanto tempo tem vindo a considerar usar o ABC/M	Nada a assinalar (n)	Complexidade do sistema (n)	Falta de meios para manutenção e continuidade (n)	Dificuldades em termos de sistema de informação (n)	Uso pontual insuficiente como sistema único (n)	Total
1 - 2 anos	13	2	6	4	1	26
3 - 4 anos	0	1	5	1	0	7
> 5 anos	0	1	0	0	0	1
não responde	0	0	0	0		0
Total	13	4	11	5	1	34

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES FINAIS

É relativamente escasso o conhecimento existente sobre as práticas de contabilidade e controlo de gestão adoptadas pelas empresas a operar em Portugal. O ABC/M, embora já tenha motivado diversos estudos neste país, continua a ser um tópico de investigação que carece de mais análise, à semelhança do que sucede noutros países. O ABC/M tem sido objecto de promoção intensiva desde os finais da década de 80, quando desenvolvido pela Harvard Business School em conjugação com o CAM – I. Segundo os

defensores do ABC/M, trata-se de uma abordagem inovadora que quando adoptada conduz a uma melhoria da eficiência das organizações e a uma redução dos seus custos. Apesar das muitas publicações que tem originado, quer em revistas e livros mais orientados para a prática (e.g. Harvard Business Review, Journal of Cost Management, etc.), quer de índole mais académica e científica, diversos estudos conduzidos em variados países parecem indicar um desfasamento entre o que é prescrito nalgumas dessas publicações e a prática efectiva empresarial. Este fosso entre a teoria e a prática motivou o desenvolvimento desta investigação em Portugal. Com o objectivo de se conhecer o grau de difusão do ABC/M neste país, procedeu-se à replicação do questionário de Innes *et al.* (2000) nas 500 maiores empresas não financeiras a operar em Portugal. Cinco questões de investigação estiveram subjacentes ao trabalho conduzido: (1) Qual o grau de difusão do ABC/M em Portugal? (2) Quais os propósitos com que é usado? (3) Quais são as principais razões que explicam a não adopção do ABC/M? (4) Como percebem os gestores o grau de 'sucesso' do ABC/M nas empresas que o implementaram; e (5) Comparativamente aos resultados obtidos no Reino Unido e na Nova Zelândia, quais as principais semelhanças e diferenças? No que se refere à primeira das questões colocadas, os resultados obtidos mostram que, sensivelmente, 22% das grandes empresas que operam em Portugal adoptaram o ABC/M e que 27%, ainda, admitem vir a adoptá-lo num futuro muito próximo (maioritariamente, entre 1 a 2 anos). Tal poderá significar que a curto prazo, a taxa de adopção desta abordagem poderá ser superior à encontrada, presentemente, neste trabalho. As principais razões que explicam o interesse das empresas em vir a adoptar o ABC/M são as potencialidades oferecidas por esta abordagem no que respeita à gestão e redução de custos, obtenção de medidas de desempenho e informação para apoio à decisão. Estes resultados no seu conjunto são indicativos de que existe por parte das empresas inquiridas um bom conhecimento sobre o ABC/M e as suas potencialidades, à semelhança do que se verificou nos estudos conduzidos por Innes *et al.* (2000) e Cotton *et al.* (2003). Comparativamente a estas investigações (e como resposta à quinta questão de investigação), encontrámos no estudo conduzido em Portugal uma taxa superior de adopção do ABC/M (22% contra 18% no Reino Unido e 20% na Nova Zelândia). De notar, contudo, que quando, em 1994, Innes e Mitchell (1995) administraram pela primeira vez o questionário junto das 1000 maiores empresas no Reino Unido identificaram uma taxa de adopção de 21%, a qual é sensivelmente idêntica à encontrada neste estudo conduzido em Portugal. Este facto poderá ser reflexo do ABC/M só recentemente ter sido objecto de maior disseminação junto das empresas portuguesas e de só desde há poucos anos fazer parte dos conteúdos programáticos das universidades. Se existir, de facto, um lapso temporal entre as práticas

de contabilidade e controlo de gestão entre Portugal e o Reino Unido é de admitir uma redução da taxa de adopção do ABC/M, bem como no número de empresas interessadas em vir a adoptar a abordagem nos próximos anos, em Portugal. Efectivamente, Innes *et al.* (2000) depois de terem replicado o questionário de 1994 (Innes e Mitchell, 1995) obtiveram uma taxa de adopção do ABC/M mais baixa, questionando se a adopção desta abordagem não seria reflexo, apenas, de um fenómeno de 'moda'. Outros estudos terão que ser conduzidos, posteriormente, para confirmar esta hipótese. Apesar das diversas vantagens apontadas na literatura para o ABC/M, o nível de implementação em Portugal, bem como no Reino Unido e na Nova Zelândia revela-se relativamente reduzido, o que parece confirmar o argumento de que existe um desfasamento entre a prática e a teoria (Scapens, 1991, 1994, 2006). Se considerarmos, adicionalmente, que cerca de 47% das empresas em Portugal e a mesma percentagem no Reino Unido (*versus* 58% das empresas na Nova Zelândia) nunca pensaram em adoptar esta abordagem, concluímos que efectivamente parece existir um fosso entre as técnicas prescritas nos *textbooks* e a realidade. No Reino Unido e na Nova Zelândia verifica-se uma maior percentagem de empresas que adoptaram o ABC/M e, posteriormente, o abandonaram (respectivamente, 15% e 11%) do que em Portugal (1%), o que também poderá ser indicativo do fenómeno de 'moda' que anteriormente se referiu e do desfasamento entre Portugal e eventuais países mais desenvolvidos onde o ABC tenha sido difundido mais cedo. Diversos autores estudaram o efeito da dimensão da empresa na adopção do ABC/M (e.g. Bjornenak, 1997; Krumwiede, 1998) tendo sugerido que são as maiores empresas que tendem a adoptar esta abordagem. Em Portugal confirma-se esta hipótese, sendo as empresas que facturam acima da mediana que apresentam a maior frequência de adopção. Esta tendência também é verificada no estudo conduzido por Innes *et al.* (2000) no Reino Unido. De notar, todavia que existe uma diferença considerável entre as dimensões das empresas destes países. Em Portugal verificam-se mais implementações nos sectores não industriais e industriais, identicamente à Nova Zelândia e contrariamente à situação verificada no Reino Unido (onde prevalecem as empresas de serviços). Contudo, é de realçar que na Nova Zelândia, a taxa de implementação do ABC/M é superior nas empresas industriais relativamente às não industriais, comparativamente com Portugal. Este facto não nos parece de estranhar dado o número de empresas a operar no nosso país cuja área industrial não se encontra aqui localizada. Ainda, em relação às empresas que adoptaram o ABC/M, verifica-se, quer no Reino Unido, quer em Portugal, que esta abordagem foi implementada, apenas, em algumas áreas da organização (ainda que maioritariamente como método de apuramento dos custos principal). Tal resultado é contrário ao verificado na investigação conduzida na Nova Zelândia onde o ABC/M é

aplicado em toda a organização. Eventualmente por esta razão, os sistemas ABC/M implementados em Portugal e no Reino Unido apontam para uma maior complexidade tendo em consideração o número de actividades, indutores de custo e objectos de custeio do que os implementados na Nova Zelândia. No que respeita ao número de anos decorridos após a implementação dos projectos ABC/M, verifica-se em Portugal, e também nos restantes países em análise, que os projectos na sua maioria têm mais de 2 anos. Verificámos com a realização deste estudo que o ABC/M é adoptado em Portugal com diferentes objectivos (segunda questão de investigação), sendo que a percepção dos mais importantes por parte dos inquiridos, é o propósito de orçamentação, logo seguido pelos objectivos de redução e gestão de custos, definição de preços, medidas de desempenho, decisões relativas a produtos e valorização de *stocks*. O ABC/M parece não ter um papel tão relevante para efeitos de *design* dos produtos. Comparativamente com os resultados obtidos no Reino Unido e Nova Zelândia, os resultados indiciam que o ABC/M em Portugal parece ter uma função mais importante do que nestes países ao nível da valorização dos *stocks*. Tal facto poderá ser justificado pelo ABC/M, depois de implementado, ser usado como sistema de apuramento dos custos principal, substituindo o antigo sistema de cálculo do custo dos produtos. São diversas as razões que explicam a não adopção do ABC/M em Portugal (terceira questão de investigação). Os dados obtidos sugerem algum desconhecimento da abordagem, dado que cerca de 32% das empresas que nunca pensaram em adoptar o ABC/M referem que a abordagem não é aplicável ao tipo de actividade desenvolvida. Embora, o ABC/M tenha sido aplicado numa fase inicial em empresas industriais por Kaplan e os seus colegas da Harvard Business School (e.g. Schrader Bellows, John Deere, Weyerhaeuser) rapidamente foi promovido como uma abordagem que pode ser implementada em qualquer tipo de organização, quer ela seja de natureza industrial, serviços, financeira, sem fins lucrativos, etc. (ver a este respeito, por exemplo Brimson e Antos, 1994). O argumento de que o ABC/M não é aplicável a certos tipos de negócio indicia, pois, desconhecimento das potencialidades desta abordagem. Cerca de 10% dessas mesmas empresas admitem nunca ter ouvido falar no ABC/M e só 20% é que explicam a sua não adopção devido à complexidade da sua implementação. Por parte das empresas que esperam ainda vir a implementar o ABC/M foram, ainda, identificados como obstáculos à adopção e implementação do ABC/M, factores relacionados com a inexistência de meios adequados para a manutenção futura do sistema, a inadequação dos sistemas actuais de informação e a complexidade inerente à implementação. O grau de sucesso global do ABC/M percebido pelas empresas em Portugal que o implementaram é relativamente elevado – 4, numa escala onde 5 representa o muito bem sucedido (quarta questão de investigação). Este re-



sultado é idêntico ao obtido por Innes *et al.* (2000) e Cotton *et al.* (2003). Os resultados obtidos são, igualmente, relativamente idênticos nestas três investigações no que respeita ao grau de sucesso percebido das diversas aplicações do ABC/M. Como principais diferenças registadas é de salientar a percepção do grau de sucesso das aplicações, definição de preços, modelos de projecção de custos, rentabilidade de clientes e *design* de novos produtos, cujos valores são inferiores aos obtidos no Reino Unido e Nova Zelândia. Estas aplicações foram resultado em Portugal da implementação por parte quer de contabilistas, consultores, gestores de produção e de sistemas de informação. Contrariamente, nos estudos realizados no Reino Unido e Nova Zelândia, foram os contabilistas que mais estiveram envolvidos nas implementações do ABC/M. Esta questão pode estar relacionada com o diferente papel que os contabilistas desempenham em países como o Reino Unido e Nova Zelândia (ver a este respeito Burns e Baldvinsdottir, 2005).

Os principais contributos do presente estudo podem ser sumariados, como segue: em primeiro lugar, permitiu uma melhor compreensão das práticas de contabilidade e de controlo de gestão das empresas a operar em Portugal, em particular sobre as práticas de ABC/M e, neste sentido, reduzir o desfasamento entre a teoria e a prática; e, em segundo lugar, foi possível através da replicação do questionário de Innes *et al.* (2000) comparar o grau de difusão do ABC/M entre três países – Portugal, Reino Unido e Nova Zelândia. Existem poucos estudos conduzidos, até ao momento, em Portugal que procurem comparar práticas de contabilidade de gestão, nomeadamente de ABC/M, de empresas deste país com empresas de outros países. Este trabalho pretendeu ser um contributo para a melhor compreensão das práticas de contabilidade de gestão em Portugal tendo por comparação investigações prévias conduzidas fora deste país. As limitações associadas à investigação que desenvolvemos, respeita, principalmente, ao facto de termos recorrido ao método de investigação ‘questionário’. Este método tem sido criticado por não permitir a colocação de questões adicionais que permitam a confirmação das respostas dos inquiridos e pelo risco de uma incorrecta interpretação das questões do questionário (Fowler, 1993; Marsh, 1982). Uma das formas sugeridas na literatura para ultrapassar as deficiências dos questionários, é a de conduzir adicionalmente diversos estudos de caso, que permitam estudar com maior pormenor e profundidade as práticas de contabilidade de gestão por este captadas (Ryan *et al.*, 2002). Dado o nosso objectivo de replicarmos em Portugal o trabalho desenvolvido por Innes *et al.* (2000), o qual não incluiu a condução de estudos de caso, mas apenas o uso do questionário, estes estudos não foram realizados. Contudo, os investigadores não põem de parte, no futuro, de

virem a conduzir tais estudos com o objectivo de triangularem metodologicamente os resultados obtidos neste artigo (a este respeito, veja-se Modell, 2005). Adicionalmente, seria interessante, replicar este estudo no futuro em Portugal, à semelhança do que sucedeu no Reino Unido, com o objectivo de confirmar algumas das hipóteses geradas pela análise dos resultados do questionário, nomeadamente sobre se a adopção do ABC/M está associada a um fenómeno de ‘moda’, ou se, pelo contrário, traduz uma efectiva opção de gestão. Outras sugestões para futura investigação, respeitam ao uso do questionário em sectores específicos da economia Portuguesa, bem como noutros países do mediterrâneo, nomeadamente em Espanha.

## Agradecimentos

Os investigadores agradecem aos ‘referees’ os valiosos comentários e recomendações recebidas. Igualmente, gostariam de agradecer os apoios disponibilizados na condução deste trabalho pelo professor John Innes e Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. Por fim, e porque sem a sua colaboração não teria sido possível efectuar o presente estudo, os autores agradecem a todas as empresas que aceitaram responder ao questionário.

## Referências Bibliográficas

Armitage, H. e Nicholson, R. (1993) Activity-based costing: a survey of Canadian practice. *CMA Magazine*, 67, 2.

Baird, K., Harrison, G. e Reeve, C. (2004) Adoption of activity-based management practices: a note on the extent of adoption and the influence of organizational and cultural factors. *Management Accounting Research*, 15, 383-99.

Bjornenak, T. (1997) Diffusion and accounting: the case of ABC in Norway. *Management Accounting Research*, 8, 3-17.

Brierley, J.A., Cowton, C.J. e Drury, C. (2001) How product cost are calculated and used in decision making: a pilot study. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 202-06.

Burns, J. e Baldvinsdottir, G. (2005) An institutional perspective of accountants’ new roles – the interplay of contradictions and praxis. *The European Accounting Review*, 14(4), 725-57.

Cagwin, D. e Bouwman, M.J. (2002) The association between activity-based costing and improvement in financial performance. *Management Accounting Research*, 13, 1-39.

Clarke, P. e Mullins, T. (2001) Activity-based costing in the non-manufacturing sector in Ireland: a preliminary investigation. *Irish Journal of Management*, 22(2), 1-18.

Cooper, R. (1987) Does your company need a new costing system. *Journal of Cost Management*, 45-9.

Cooper, R. (1988a) The rise of activity based costing – part one: What is an activity-based costing system. *Journal of Cost Management*, 45-54.

Cooper, R. (1988b) The rise of activity based costing – part two: When do I need an activity- based costing system. *Journal of Cost Management*, 41-8.

Cooper, R. (1989a) The rise of activity- based costing – part three: How many cost drivers do you need, and how do you select them?. *Journal of Cost Management*, 34-46.

Cooper, R. (1989b) The rise of activity-based costing – part four: What do activity-based cost systems look like. *Journal of Cost Management*, 38-49.

Cooper, R. e Kaplan, R.S. (1988) How cost accounting distorts product costs. *Management Accounting*, 69(10), 20-7.

Cooper, R. e Kaplan, R.S. (1990) Measure costs right: make the right decision. *CPA Journal*, 60(2), 38-45.

Cooper, R. e Kaplan, R.S. (1992) Activity-based systems: measuring the costs of resource usage. *Accounting Horizons*, 6(3), 1-12.

Cooper, R., Kaplan, R.S., Maisel, L.; Morrissey, E. e Oehm, R. (1992) From ABC to ABM. *Management Accounting*, 74(5), 54-7.

Corrigan, J. (1996) ABC not easy in Australia survey. *Australian Accountant*, 66 (10), 51-2.

Cotton, W.; Jackman, S. e Brown, R. (2003) Note on a New Zealand replication of the Innes *et al.* UK activity-based costing survey. *Management Accounting Research*, 14, 67-72.

Dillman, D. A. (2000) *Mail and Internet Survey: The Tailored Design Method*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2<sup>nd</sup> edition.

Drury, C. e Tayles, M. (1995) Issues arising from surveys of management accounting, *Management Accounting Research*, Kidlington, 6 (3), 267-81.

Drury, C. e Tayles, M. (2005) Explicating the design of overhead absorption procedures in UK organizations. *The British Accounting Review*, 37, 47 – 84.

Gomes, C. (2004) Viabilidade da implementação do custeio baseado nas actividades nos diversos sectores de actividades. *Gestão e Desenvolvimento*, 12, 145-65.

Fowler, F. J. (1993) *Survey Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hopper, T. e Major, M. (2007) Analysis through theoretical triangulation: regulation and activity-based costing in Portuguese telecommunications. *European Accounting Review*, 16(1), pp. 59-97.

Howell, R. A.; Brown, J. D.; Soucy, S. R. e Seed, A. H. (1987) *Management Accounting in the New Manufacturing Environment*. Montvale, NJ: National Association of Accountants / Arlington, Texas: Computer Aided Manufacturing-International.

Innes, J. e Mitchell, F. (1995) A survey of activity-based costing in the U.K. largest companies. *Management Accounting Research*, 6, 137-53.

Innes, J. e Mitchell, F. (1996) *Activity-Based Costing: a Review with Case Studies*. London: CIMA.

Innes, J. e Mitchell, F. (1997) Survey research on activity-based costing: a reply to Dugdale and Jones. *Management Accounting Research*, 8, 241-49.

Innes, J. e Mitchell, F. (1997) *The application of activity-based costing in United Kingdom's largest financial institutions*. The Service Industries Journal, 17 (1), 190-203.

Innes, J. e Mitchell, F. (1998) *A Practical Guide to Activity –Based Costing*. London: Kogan Page.

Innes, J. e Mitchell, F. (2002) *Custeio Baseado em Atividades: Um Guia Prático*. Monitor.

Innes, J., Mitchell, F. e Sinclair, D. (2000) Activity-based costing in UK's largest companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results. *Management Accounting Research*, 11, 349-62.

Johnson, H.T. e Kaplan, R.S. (1987) The rise and fall of management accounting. *Management Accounting*, 68(7), 22-30.

Johnson, H. T. e Kaplan, R. S. (1991) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston: Harvard Business School Press, 2<sup>nd</sup> edition.

Jones, T.C. e Dugdale, D. (2002) The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 121-63.

Kaplan, R.S. e Cooper, R. (1998) *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. e Anderson, S.R. (2004) Time-driven activity-based costing. *Harvard Business Review*, 82(11), 131-38.

Kaplan, R.S. e Atkinson, A. (1998) *Advanced Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall, 3<sup>rd</sup> edition.

Kennedy, T. e Graves, J. (2001) The impact of activity-based costing techniques on firm performance. *Journal of Management Accounting Research*, 30, 19-45.

Khalid, A. (2005) Activity-based costing in Saudi Arabia's largest 100 firms in 2003. *Journal of American Academy of Business*, 6(2), 285.

Kiany, R. e Sangeladji, M. (2003) An empirical study about the use of ABC/ABM models by some of the fortune 500 largest industrial corporations in the USA. *Journal of American Academy of Business*, 3(1/2), 174-82.

Krumwiede, K.R. (1998) The implementation stages of activity-based costing and the impact of contextual and organizational factors. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 239-77.

Maelah, R. e Ibrahim, D.N. (2006) Activity-based costing adoption among manufacturing organizations-the case of Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 7(1),70-101.

Major, M. e Hopper, T. (2005) Managers divided: implementing ABC in a Portuguese telecommunications company. *Management Accounting Research*, 16, 205-29.

Major, M. e Hoque, Z. (2005) *Activity-based costing: concepts, processes and issues*. In Z. Hoque (ed.) *Handbook of Cost and Management Accounting*, pp.83-103. London: Spiramus.

Major, M. (2007) *Activity-based costing and management: a critical review*. In T. Hopper, R. Scapens e D. Northcott (eds.). *Issues in Management Accounting Research*, 3<sup>rd</sup> Edition, pp. 155-74. London: Prentice-Hall.

Marsh, C. (1982) *The Survey Method: The Contribution of Surveys to Sociological Explanation*. St. Leonards, NSW: Allen & Unwin.

Martins, M. e Rodrigues, L. (2004) *O Custeio Baseado em Atividades – Implementação em PME*. Publisher Team.

Miller, J. e Vollman, T. (1985) The hidden factory. *Harvard Business Review*, Sep/Oct, 142-50.

Modell, S. (2005) Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: an assessment of validity implications. *Management Accounting Research*, 16, 231-54.

Pierce, B. (2004) Activity-based costing the Irish Experience. *Accountancy Ireland*, 36(5), 28-31.

Revista Exame 500 Maiores e Melhores – Edição especial de 2005.

Roztock, N., Valenzuela, J.F., Porter, J.D., Monk, R.M., e Needy, K.L. (1999) A Procedure for smooth implementation of activity-based costing in small companies, Proceedings of the 1999 American Society Engineering Management (ASEM) National conference, Virginia Beach, VA, 21-23, 279-88.

Roztock, N. e Schultz, S.M. (2003) Adoption and implementation of activity-based costing: A web-based survey. Proceedings of the 12th Annual Industrial Engineering Research Conference, IERC 2003 - Portland.

Ryan, B.; Scapens, R.S. e Theobald, M. (2002) *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*. London: Academic Press.

Santos, A.H. Pamplona, M.C. e Pamplona, E.O. (2004) Utilização dos Sistema de Custeio ABC no Brazil – survey entre as 500 maiores empresas. Anais do XI Congresso de custos, Porto Seguro, Bahia.

Scapens, R. S. (1991) *Management Accounting: A Review of Recent Developments*. London: Macmillan, 2<sup>nd</sup> edition.

Scapens, R. S. (1994) Never mind the gap: Towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5, 301-21.

Scapens, R. S. (2006) Understanding management accounting practices: A personal journey. *British Accounting Review*, 38(1), 1-30.

Shillinglaw, G. *Managerial Cost Accounting* (1982), Richard D. Irwin Inc

Souissi, M., (2002) Activity-based costing approach: how it has been perceived in Japan. *International Journal of Management*, 19(2), 343-49.

Staubus, G., *Activity Costing and Input-Output Accounting*, Richard D. Irwin Inc, (1971)

Themido, I.; Arantes, A.; Fernandes, C. e Guedes, A. (2000) Logistic costs case study-an ABC approach. *Journal of the Operations Research Society*, 51, 1148-57.

Turney, P. B.(1989) Using activity-based costing to achieve manufacturing excellence. *Journal of Cost Management*, 4, 23-31.

Turney, P.B. e Reeve, J. (1990) The impact of continuous improvement on the design of activity-based costing systems. *Journal of Cost Management*, 4(2), 43-9.

Turney, P.B. e Stratton, A.J. (1992) Using ABC to support continuous improvement. *Management Accounting*, 74(3), 46-50.

Turney, P.B. (1996) *Activity-Based Costing: The Performance Breakthrough*. London: CIMA Publishing / Kogan Page.

Vieira, R. (2002) Accounting and change in the financial services sector: the case of activity-based costing in a Portuguese bank, Tese de doutoramento, University of Warwick.

## ANEXO 1

Ex. <sup>mo</sup> Sr. Director Financeiro/*Controller* de Gestão,

A Escola de Gestão do ISCTE está a conduzir um estudo intensivo em Portugal sobre práticas de Controlo de Gestão e a relevância para os gestores de técnicas de controlo de gestão baseadas nas actividades (ABC e ABM). Tal estudo baseia-se num trabalho de investigação desenvolvido no Reino Unido pelo *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA) e visa comparar a importância destas técnicas em Portugal com outros países (nomeadamente o Reino Unido, Irlanda e Nova Zelândia).

Este estudo tem como base um questionário distribuído aos gestores (*controllers* de gestão / directores financeiros) das 500 maiores organizações a operar em Portugal. O preenchimento do questionário tem a duração de cerca de 20 minutos. As suas respostas serão tratadas com total con-

fidencialidade. A sua colaboração neste estudo ajudará consideravelmente na compreensão das questões relacionadas com o papel do ABC e ABM em Portugal.

Para preencher o questionário, por favor entre no website .....e digite a *password* e código de acesso indicados nesta carta. Se preferir efectuar o preenchimento do questionário em papel, preencha o questionário que segue em anexo e devolva-o no envelope que segue junto. Desde já lhe agradecemos o tempo despendido com o preenchimento do questionário.

Gostaríamos de o convidar a estar presente num seminário para Executivos sobre ABC e ABM a ocorrer durante o último trimestre de 2006 no ISCTE – Escola de Gestão. Nesse seminário as principais conclusões deste estudo serão apresentadas. Se estiver interessado em participar neste seminário, por favor preencha os campos referentes aos seus dados pessoais localizados no fim do questionário.

A Escola de Gestão do ISCTE agradece a sua colaboração neste estudo!

<sup>1</sup> Dado tratar-se de uma população finita e uma vez que as variáveis no questionário admitiam, apenas, uma escala nominal ou ordinal, foi utilizada a fórmula que se segue para a determinação da dimensão da amostra:

$$\frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}} \leq n$$

, em que: *e* representa a margem de erro, *z* o valor da variável padronizada associada ao nível de confiança pretendido, *N* a dimensão da população e *p* a proporção de sucessos na população.

Note-se que o desvio-padrão da média amostral é dado por:  $\sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$ .

No caso concreto do presente estudo teremos,  $n \geq \frac{0,25}{\frac{0,02^2}{1,96^2} + \frac{0,25}{500}}$ , pelo que  $n \geq 414$ .

<sup>3</sup> O teste realizado foi:  $\sum_i \frac{(F_{0i} - F_{e_i})^2}{F_{e_i}} \sim \chi^2_{c-1}$ , em que:

*F<sub>0i</sub>* são as frequências absolutas de cada um dos sectores que foram observadas na amostra;

*F<sub>e<sub>i</sub></sub>* são as frequências absolutas que se esperariam obter para cada um desses sectores de acordo com as proporções populacionais.

*C* representa o nº de modalidades consideradas na respectiva variável.

<sup>3</sup> Entende-se por empresas não industriais as empresas que não possuem produção localizada em Portugal.

# A relevância da informação na gestão pela qualidade

**Andreia Alves Sousa**

Deloitte e Associados, SROC, S.A.  
andreia.alves.sousa@gmail.com

**Samuel Alves Pereira**

Faculdade de Economia da Universidade do Porto  
Samuel@fep.up.pt

(Recebido em 28 de Junho de 2007; Aceite em 6 de Maio de 2008)

## Resumo

Reconhecendo que a informação é um factor crítico na gestão pela qualidade, o presente estudo parte do pressuposto que a implementação de sistemas de informação de apoio à gestão pela qualidade é uma condição necessária, mas não suficiente, para o sucesso das políticas de gestão pela qualidade. Este trabalho baseia-se num inquérito dirigido a 260 empresas certificadas ISO 9000 da região do Minho e mostra que o sucesso das políticas de gestão pela qualidade depende, em grande medida, da produção de informação relevante, isto é, daquela que é disponibilizada de uma forma atempada e é efectivamente usada pelos trabalhadores no desempenho das suas funções e pelos gestores na tomada de decisão. As conclusões deste estudo mostram que o processo produção-disponibilização-uso da informação é um processo criador de valor, no sentido em que, à medida que a organização passa da produção para a disponibilização e, mais importante, da disponibilização para o uso da informação, os resultados com as políticas de gestão pela qualidade melhoram.

**Palavras-chave:** Relevância da Informação; Gestão pela Qualidade; Produção de Informação; Disponibilização da Informação; Sistemas de Recompensa; Uso da Informação.



# THE RELEVANCE OF THE INFORMATION IN QUALITY MANAGEMENT

## Abstract

Information plays a key role in quality management. Thence, the current study relies upon the assumption that the implementation of information systems to support quality management is a needed conditioning, though insufficient, for the success quality management policies.

This study is based upon a survey which addresses 260 companies as certified by the ISO 9000 located in Minho region. There is evidence that the quality management policies largely depends upon the production of relevant information, which is made available in due time and which is used by the workers when performing their jobs and by the managers during their decision making process. This study allows to conclude that the information production-availability-use process is a value creative one because as the organisation moves from production to availability and, most importantly, from information availability to its use, one may pinpoint a quality increase regarding quality management policies.

**Keywords:** Information relevance; quality management; information production; information availability; rewarding systems; information use.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Relevância do tema

A forte competitividade no mercado mundial fez com que a qualidade se tornasse num elemento vital para as organizações competirem com sucesso. A qualidade dos produtos e serviços determina directamente o lucro das empresas, quota de mercado e a sua capacidade de sobrevivência e desenvolvimento (Deming, 1982; Carr e Tayson, 1992; Rust *et al.*, 1995; Havely e Naveh, 2000; Tarí *et al.*, 2007). Num ambiente de competição globalizada, a quota de mercado pode ser conquistada ou perdida em função da forma como a empresa é avaliada em termos de qualidade (Atkinson *et al.*, 1994). Em resposta, ou antecipação, às mudanças da envolvente económica, a incorporação dos conceitos de gestão pela qualidade levou as organizações a reorganizarem-se através de mudanças estruturais, culturais e tecnológicas. Neste contexto, foi solicitado ao próprio contabilista que se adaptasse a esta nova realidade e apoiasse a implementação de sistemas de gestão pela qualidade (Anthony, 1989). A relevância do tema reside, por um lado, no reconhecimento pela teoria da necessidade do desenvolvimento de uma contabilidade orientada para a qualidade, enquanto elemento estruturante e fundamental da gestão pela qualidade, e, por outro, na relativa pouca atenção que tem sido dada ao tema na área da contabilidade.

## 1.2. O objecto de análise e o objectivo da investigação

A teoria da gestão pela qualidade reconhece que a informação de apoio à gestão pela qualidade é um factor crítico da qualidade (Saraph *et al.*, 1989; Flynn *et al.*, 1994), ou seja, é uma dimensão chave no sentido de induzir melhorias no desempenho. Contudo, a teoria lembra que a implementação de sistemas de informação de apoio à gestão pela qualidade, sendo uma condição necessária, não é uma condição suficiente para o sucesso das políticas de gestão pela qualidade. Lapsley e Pettigrew (1994) chamam à atenção de que a mera adopção de novas práticas de contabilidade de gestão não garante por si só o sucesso sustentável da organização. Uma evidência desta observação é o desenvolvimento de técnicas de gestão para apoiar estratégias de gestão pela qualidade, como TQM – Total Quality Management e JIT – Just In Time, com um excesso de ênfase na prescrição mas pouca na forma como estas técnicas devem ser adoptadas no seio das organizações e nos eventuais problemas da sua implementação. Por outro lado, Dale (1994) salienta que embora o processo de certificação imponha um certo nível de disciplina na organização, esta apenas garante a conformidade com a documentação e não o estabelecimento de objectivos ou a me-

lhoria. O presente trabalho de investigação desenrola-se no pressuposto de que não é suficiente, para garantir o sucesso dos programas de gestão pela qualidade, que a empresa seja certificada ISO 9000, sejam implementados instrumentos de gestão pela qualidade e, conseqüentemente, produzida informação de apoio à gestão pela qualidade; é necessário que a informação produzida seja relevante. Entende-se por informação relevante aquela que é disponibilizada de uma forma atempada e é efectivamente usada pelos trabalhadores no desempenho das suas funções e pelos gestores na tomada de decisão. A produção, disponibilização e uso da informação serão entendidos como o verdadeiro compromisso da empresa para com uma estratégia de qualidade.

O objecto de análise deste trabalho são as práticas das empresas portuguesas relativas à informação de suporte à gestão pela qualidade, no que diz respeito i) à natureza e frequência da informação produzida de apoio à gestão pela qualidade, ii) à forma como a informação é disponibilizada e utilizada pelos trabalhadores, supervisores e gestores no desempenho das suas funções e iii) à ligação da informação de suporte à gestão pela qualidade aos sistemas avaliação de desempenho. O presente estudo tem como objectivo estudar a relação de i), ii) e iii) com o sucesso percebido das políticas de gestão pela qualidade implementadas nas empresas.

Para além desta introdução, este trabalho está estruturado em mais três secções, a saber, i) a metodologia, constituída pelo desenvolvimento teórico das hipóteses de investigação, pela selecção da amostra e elaboração do questionário e pelos instrumentos estatísticos utilizados; ii) os resultados e, finalmente, iii) a conclusão.

## **2. METODOLOGIA**

### **2.1 Desenvolvimento teórico das hipóteses de investigação**

#### **2.1.1. Hipótese sobre a produção da informação de apoio à gestão pela qualidade**

Ittner e Larcker (1995) encontram evidência, consistente com as recomendações da literatura, que às práticas de gestão pela qualidade total estão associadas, quer um maior uso de informação, quer uma maior ligação da informação aos sistemas de avaliação de desempenho. Taylor e Wright (2004) apontam a medição como um indutor do sucesso da gestão pela qualidade, mais do que uma mera confirmação deste.

Sustentam que a medição e a gestão por factos são peças fundamentais da gestão pela qualidade e que a medição das suas várias dimensões aumenta a probabilidade de sucesso da gestão pela qualidade. Os mesmos autores encontram evidência que a um maior *portfolio* de medidas está associado uma maior probabilidade de sucesso das políticas de gestão pela qualidade. Juran e Gryna (1970) sustentam que uma avaliação formal da qualidade constitui um ponto de partida para a gestão pela qualidade, ao providenciar um conhecimento das dimensões da qualidade e ao identificar as áreas que requerem atenção. Simpson e Muthler (1987), Albright e Roth (1992), Anderson e Sedatole (1998) argumentam que a quantificação dos custos da qualidade pode ajudar os gestores a compreender as consequências financeiras da qualidade e a muni-los de informação necessária à implementação de decisões estratégicas no controlo e gestão pela qualidade. Ademais, a informação financeira deverá ser complementada com medidas não financeiras da qualidade, relacionadas com a estratégia de gestão pela qualidade, de modo a indicar a origem dos problemas, que muitas vezes se escondem por de trás dos números (Sjoblom, 1998).

Assim se depreende que a produção de informação de apoio à gestão pela qualidade, financeira e não financeira, é essencial à gestão pela qualidade, sendo pois de postular uma relação positiva entre a diversidade e frequência na produção de informação e o sucesso das políticas de gestão pela qualidade.

*H1: Existe uma relação positiva entre a diversidade e frequência na produção de informação de apoio à gestão pela qualidade e o sucesso da gestão pela qualidade na empresa.*

### **2.1.2. Hipóteses sobre a disponibilização e uso da informação de apoio à gestão pela qualidade**

Flynn *et al.* (1994) identificam duas componentes da informação de apoio à gestão pela qualidade, o feedback e o fornecimento atempado e preciso de informação sobre o processo produtivo. O feedback para os trabalhadores sobre o seu desempenho em termos de qualidade constitui um meio de aprendizagem e incentiva a manutenção de comportamentos orientados para a qualidade. O fornecimento atempado e preciso de informação sobre o processo produtivo permite instalar um sistema de controlo e evitar defeituosos. Os mesmos autores observam que a informação deve ser recolhida na fonte, onde a acção para a resolução dos problemas é necessária, ou seja, a informação deve

ser recolhida por todos os trabalhadores e em todos os departamentos, e não apenas pelo departamento da qualidade. O prémio Malcom Baldrige (1993) reconhece a importância da produção de informação atempada, adequada e relevante, disponível em todos os departamentos e a todos os trabalhadores a que diz respeito. Juran e Gryna (1970) sustentam que a participação conduz a mudanças duradouras nos comportamentos e que é decisiva para promover a iniciativa da parte dos trabalhadores, no sentido de apresentarem soluções que melhoram o desempenho em termos de qualidade. A participação permite aos trabalhadores melhorar as suas capacidades, aumenta a sua auto-estima e, ao comprometê-los com o sucesso da organização, contribui para o estabelecimento de uma cultura de qualidade na organização, mudando atitudes negativas e criando uma maior receptividade para as questões da qualidade.

Do exposto se conclui que o contínuo fluxo de informação, directamente para quem desempenha as funções, é crucial para o sucesso da gestão pela qualidade. Mais importante, é necessário que a informação seja não só produzida e disponibilizada, mas também efectivamente usada no desempenho das funções. É assim postulada uma relação positiva entre, primeiro, a disponibilização e o sucesso da gestão pela qualidade, e, segundo, o uso da informação e o sucesso da gestão pela qualidade na empresa.

*H2: Existe uma relação positiva entre a disponibilização de informação de apoio à gestão pela qualidade e o sucesso da gestão pela qualidade na empresa*

*H3: Existe uma relação positiva entre o uso efectivo da informação de apoio à gestão pela qualidade e o sucesso da gestão pela qualidade na empresa*

### **2.1.3. Hipótese sobre a ligação das medidas da qualidade aos sistemas de avaliação de desempenho**

A teoria da gestão pela qualidade defende que, para potenciar o esforço das organizações na melhoria da qualidade, é necessário associar os sistemas de recompensa ao desempenho da qualidade (Kaplan, 1983; Johnson e Kaplan, 1987; Johnson, 1992; Banker et al., 1993; Wruck e Jensen, 1994). Kaplan (1983), Shank (1989), Armitage e Atkinson (1990) observam que as medidas quantitativas do processo produtivo desempenham um papel importante em garantir que a gestão pela qualidade conduz a melhorias

sustentadas no lucro das empresas, sobretudo quando usadas para avaliar a eficácia dos esforços dos gestores em desenvolver e implementar programas de gestão pela qualidade. Chenhall (1997) encontra evidência empírica que a relação entre a gestão pela qualidade total e o desempenho é mais forte quando medidas quantitativas da qualidade são usadas na avaliação de desempenho dos gestores.

A literatura da gestão pela qualidade sugere assim a existência de uma relação positiva entre a implementação de sistemas de recompensa baseados em medidas da qualidade e o sucesso da qualidade da empresa.

*H4: Existe uma relação positiva entre a implementação de sistemas de recompensa baseados em medidas da qualidade e o sucesso da gestão pela qualidade da empresa*

## **2.2. Selecção da amostra e elaboração do questionário**

### **2.2.1 Amostra e recolha da informação**

Num universo de 457 empresas certificadas ISO 9000 da região do Minho, foi enviado a 260 empresas, seleccionadas aleatoriamente, o questionário que consta do anexo A. Entendeu-se que uma empresa certificada mais provavelmente abraça preocupações com a qualidade, está mais familiarizada com as questões colocadas e, assim, está mais receptiva a responder ao inquérito. A redução do universo de análise à região do Minho deveu-se a constrangimentos práticos em termos de custo e tempo. Dos 260 questionários enviados, obtiveram-se 132 respostas, perfazendo uma taxa de resposta de 51%.

Foram tomadas as seguintes medidas, no sentido de garantir a adesão dos inquiridos: foi garantida a confidencialidade das suas respostas; foi prometido o envio por correio electrónico de um relatório com as conclusões do estudo a quem respondesse; foram enviados juntamente com o questionário envelopes com portes pré-pagos; cada questionário recebeu um número de controlo com o objectivo de identificar as empresas que não responderam e as contactar duas semanas após o envio do questionário; o questionário é propositadamente breve e as questões são sucintas e claras; optou-se pelo formato A5 em forma de livro, para facilitar o manuseamento mas dificultar o arquivo e, finalmente, utilizou-se uma capa de cor garrida, para que o questionário não fosse facilmente esquecido, com indicação dos contactos via telefone, endereço electrónico e correio para eventuais esclarecimentos sobre o questionário.

## 2.2.2 As variáveis do estudo e a validade do conteúdo do questionário

A validade do conteúdo do questionário, entendida como a apropriada à operacionalização das variáveis, foi assegurada pela sua fundamentação na revisão de literatura, pelo recurso a medidas usadas em questionários de referência na área da gestão pela qualidade (Lin e Johnson, 2004; Kaynak, 2003; Saraph *et al.*, 1989; Subba Rao *et al.*, 1999; Chenhall, 1997; Forza, 1995) e pela revisão crítica do questionário por peritos na área e potenciais respondentes, de forma a detectar eventuais ambiguidades e incongruências nas questões colocadas. Uma vez identificadas as medidas associadas a cada uma das variáveis (Anexo B), recorreu-se à análise de componentes principais e ao *optimal scaling* do SPSS (Statistics Packages for Social Sciences), para resumir estas medidas num conjunto menor de variáveis independentes, componentes principais, combinações lineares das medidas originais (Maroco, 2003). A fiabilidade dos resultados foi garantida pela análise da consistência interna das medidas. Optou-se pela eliminação das medidas cujo Alpha de Cronbach aumentasse com a sua eliminação, sinónimo de que a medida em causa tem uma fraca correlação com as restantes medidas (Pestana e Gageiro, 2003). Na análise de componentes principais foram retidos os componentes cuja variância explicada é superior a um, ou seja, aqueles que explicam pelo menos tanta variância quanto cada uma das variáveis originais. Os *scores* das observações nas componentes principais foram posteriormente utilizados para estimar as regressões e testar as hipóteses do estudo.

## 2.3. Instrumentos estatísticos utilizados

Para se testar as hipóteses formuladas foram utilizados dois testes. O primeiro envolveu a estimação de regressões para análise da significância da associação entre as variáveis. O segundo envolveu um teste de igualdade das médias. Para cada uma das variáveis independentes foram identificados dois grupos de indivíduos, dicotomizados a partir da média da variável independente, ou seja, os indivíduos com *score* inferior a zero (média estandardizada) e os indivíduos com *score* superior zero. De seguida, testou-se se estes dois grupos têm ou não médias iguais em termos de resultados percebidos da gestão pela qualidade, a variável dependente. Desta forma pretendeu-se medir o impacto das variáveis independentes, produção, disponibilização, uso e sistemas de recompensa, na variável dependente, os resultados (Chenhall, 1997). Como os grupos formados apresentaram todos dimensão superior a 30, não se tornou necessário verificar o pressuposto da normalidade subjacente ao teste t-student à igualdade das médias (Pestana e Gageiro, 2003).

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. Hipótese H1: existe uma relação positiva entre a diversidade e frequência na produção de informação e o sucesso das políticas de gestão pela qualidade na empresa.

A evidência encontrada suporta a hipótese H1, no que diz respeito à frequência na produção de informação, mas não no que respeita à diversidade da informação produzida. A relação entre os resultados e a frequência de produção de informação, Produção 1, é estatisticamente significativa para um nível de significância de 5% (Tabela 1.). Contudo, muito embora a literatura da gestão pela qualidade enfatize a importância da produção de informação do tipo não financeira e sugira uma maior probabilidade de sucesso para as empresas que produzem informação daquele tipo (Kaplan e Nortan (1996)), não foi encontrada evidência da relação entre a natureza da informação produzida e os resultados percebidos com as políticas de gestão pela qualidade (Tabela 1.). O coeficiente da componente Produção 2, associado à natureza da informação produzida, não é estatisticamente significativo para um nível de significância de 5%. Ademais, os pesos das medidas ligadas à componente Produção 1 são maiores para as medidas relativas à produção de informação financeira (Anexo A), o que sugere que são as empresas que produzem informação mais do tipo financeiro que obtêm melhores resultados. Quando realizado o teste à igualdade das médias, a diferença das médias revelou-se estatisticamente significativa para um nível de significância de 5%, mostrando que a um nível mais elevado de produção de informação de apoio à gestão pela qualidade estão associados melhores resultados em termos de desempenho da qualidade (Tabela 2.).

**Tabela 1. – Modelos explicativos 1 e 2**

Modelo	Variável independente	Coefficientes estandardizados	T	Sig.	R <sup>2</sup>	Teste F (Anova)	Sig.
1	Produção1	0,287	3,410	0,001*	0,087	6,132	0,003*
	Produção2	0,067	0,000	0,427			
2	Produção1	0,287	3,415	0,001*	0,082	11,661	0,001*
	Produção2						

Modelo 1: Variável dependente: Resultados; Variáveis independentes: Produção1 e Produção2

Modelo 2: Variável dependente: Resultados; Variável independente: Produção1

\*Estatisticamente significativo para um nível de significância de 5%



**Tabela 2 – Teste à igualdade das médias entre níveis de frequência na produção de informação**

Resultados por nível de frequência na produção de informação		Estatísticas	Std. Erro	Teste T-Student para a igualdade das médias		
				Dif. das Médias	Sig. (bilateral)	Estatística
Nível baixo	Média	-0,236	0,118	-0,503	0,004*	-2,957
	N	70				
Nível elevado	Média	0,267	0,122			
	N	62				

\*Estatisticamente significativo para um nível de significância de 5%

### 3.2. Hipótese H2: existe uma relação positiva entre a disponibilização de informação e o sucesso das políticas de gestão pela qualidade na empresa

A evidência encontrada suporta a hipótese H2. A relação entre a disponibilização de informação e os resultados com as políticas de gestão pela qualidade é estatisticamente significativa para um nível de significância de 5% (Tabela 3.). De igual forma, a diferença de médias, em termos de resultados de gestão pela qualidade, entre as empresas que apresentam um nível elevado de disponibilização de informação e as que apresentam um nível mais reduzido é estatisticamente significativa para um nível de significância de 5% (Tabela 4.).

**Tabela 3. – Modelo explicativo 3**

Variável independente	Coefficiente estandardizado	t	Sig.	R <sup>2</sup>	Teste F (Anova)	Sig.
Disponibilização	0,421	5,296	0,000*	0,177	28,050	0,000*

Modelo 3: Variável dependente: Resultados; Variável independente: Disponibilização

\*Estatisticamente significativo para um nível de significância de 5%

**Tabela 4 – Teste à igualdade das médias entre níveis de disponibilização da informação**

Resultados por nível de disponibilização da informação		Estatísticas	Std. Erro	Teste T-Student para a igualdade das médias		
				Dif. das Médias	Sig. (bilateral)	Estatística
Nível baixo	Média	-0,594	0,149	-0,890	0,000*	-5,272
	N	44				
Nível elevado	Média	0,297	0,093			
	N	88				

\*Estatisticamente significativo para um nível de significância de 5%

### 3.3. Hipótese H3: existe uma relação positiva entre o uso efectivo da informação e o sucesso das políticas de gestão pela qualidade na empresa

A evidência recolhida suporta a hipótese H3. A relação entre o uso da informação e o sucesso das políticas de gestão pela qualidade (Tabela 5.), assim como a diferença de médias, em termos de resultados de gestão pela qualidade, entre as empresas que apresentam um nível elevado de uso da informação e as que apresentam um nível mais reduzido (Tabela 6.), são estatisticamente significativas para um nível de significância de 5%.

**Tabela 5 – Modelo explicativo 4**

Variável independente	Coefficiente estandardizado	t	Sig.	R <sup>2</sup>	Teste F (Anova)	Sig.
Uso	0,547	7,458	0,000*	0,300	55,617	0,000*

Modelo 4: Variável dependente: Resultados; Variável independente: Uso

\*Estatisticamente significativo para um nível de significância de 5%

**Tabela 6. – Teste à igualdade das médias entre níveis de uso da informação**

Resultados por nível de uso da informação	Estatísticas	Std. Erro	Teste T-Student para a igualdade das médias		
			Dif. das Médias	Sig. (bilateral)	Estatística
Nível baixo	Média	-0,655	0,155		
	N	45			
Nível elevado	Média	0,339	0,086	-0,993	0,000*
	N	87			-5,596

\*Estatisticamente significativo para um nível de significância de 5%

### 3.4. Hipótese H4: existe uma relação positiva entre a implementação de sistemas de recompensa baseados em medidas da qualidade e o sucesso das políticas de gestão pela qualidade na empresa

A evidência recolhida suporta a hipótese H4. A relação entre a implementação de sistemas de recompensa baseados em medidas da qualidade e o sucesso das políticas de gestão pela qualidade (Tabela 7.) é estatisticamente significativa para um nível de significância de 5%. De igual forma, a diferença de médias, em termos de resultados da gestão pela qualidade, entre as empresas que associam muito os sistemas de recompensa às medidas quantitativas da qualidade e as que associam pouco (Tabela 8.), é também estatisticamente significativa para um nível de significância de 5%.

**Tabela 7. – Modelo explicativo 5**

Variável independente	Coefficiente Estandarizado	t	Sig.	R <sup>2</sup>	Teste F (Anova)	Sig.
Sistemas de recompensa	0,291	3,467	0,001*	0,085	12,019	0,001*

Modelo 5: Variável dependente: Resultados; Variável independente: Sistemas de recompensa

\*Estatisticamente significativo para um nível de significância de 5%

**Tabela 8 – Teste à igualdade das médias entre níveis de ligação das medidas da qualidade aos sistemas de avaliação de desempenho**

Resultados por nível de ligação das medidas da qualidade aos sistemas de avaliação de desempenho		Estatísticas	Std. Erro	Teste T-Student para a igualdade das médias <sup>b</sup>		
				Dif. das médias	Sig. (bilateral)	Estatística
Nível baixo	Média	-0,280	0,110			
	N	89				
Nível elevado	Média	0,431	0,117	-0,639	0,000*	-3,357
	N	43				

\*Estatisticamente significativo para um nível de significância de 5%

### 3.5. Relação entre as variáveis explicativas e destas com os resultados

A Tabela 9 mostra que a produção de informação explica, em 8,2%, os resultados obtidos com as políticas de gestão pela qualidade implementadas. Por outro lado, ao passamos, primeiro, da produção para a disponibilização de informação e, segundo, da disponibilização para o uso da informação, a capacidade explicativa dos resultados com as políticas de gestão pela qualidade aumenta para 17,7% e 30%, respectivamente. Estes resultados constituem evidência da existência de um processo criador de valor: ao produzir informação de apoio à gestão pela qualidade, ao disponibilizar a informação e, por último, ao usar a informação no desempenho das tarefas, a empresa aumenta a capacidade de obter resultados sucessivamente melhores com as políticas de gestão pela qualidade.

**Tabela 9. – Aumento da Capacidade explicativa nos Modelos 2 a 4**

Modelo	R <sup>2</sup>	Variação R <sup>2</sup>
2	0,082	-
3	0,177	0,095
4	0,300	0,123

Modelo 2 : Variável dependente: Resultados; Variáveis independentes: Produção1

Modelo 3: Variável dependente: Resultados; Variáveis independentes: Disponibilização

Modelo 4: Variável dependente: Resultados; Variáveis independentes: Uso

Para decidir sobre a plausibilidade de um modelo da trajectória e do fenómeno correlacional sob estudo, recorreu-se aos três métodos de selecção de variáveis explicativas: Forward, Backward e Stepwise, do SPSS. Estes métodos baseiam-se no aumento da qualidade do ajustamento (patente no teste F) que resulta da introdução de variáveis explicativas adicionais e os três elegeram como a única variável explicativa dos resultados a variável uso da informação. A trajectória ilustrada na Figura 1. mostra o sentido e intensidade das relações de causa-efeito entre as variáveis independentes, bem como os efeitos directos e indirectos das variáveis independentes na variável dependente (Maroco, 2003). Os coeficientes da trajectória foram estimados com recurso aos coeficientes das equações de regressão linear resultantes da aplicação do método de selecção de variáveis explicativas Forward (ver Tabela 10.). A evidência mostra que os impactos positivos nos resultados das variáveis produção, disponibilização e sistemas de recompensa são efeitos indirectos e, por consequência, estão reflectidos na variável uso, ou seja, a variável uso agrega a capacidade explicativa das restantes variáveis explicativas (ver Tabela 10.).

É de salientar a contribuição relativa da disponibilização para o uso, resultado que chama à atenção para a importância da publicitação e a disponibilização da informação em tempo útil a todos os elementos da empresa. A evidência encontrada é consistente com a ideia de que a disponibilização da informação é essencial para que a informação venha a ser utilizada e produza o impacto desejado em termos de resultados. Note-se que, muito embora as variáveis explicativas estejam relacionadas entre si, não se coloca o problema da multicolinearidade, uma vez que a *Variance Inflation Factor* (VIF) apresentou sempre valores inferiores a 5 nos modelos estimados (Maroco, 2003).

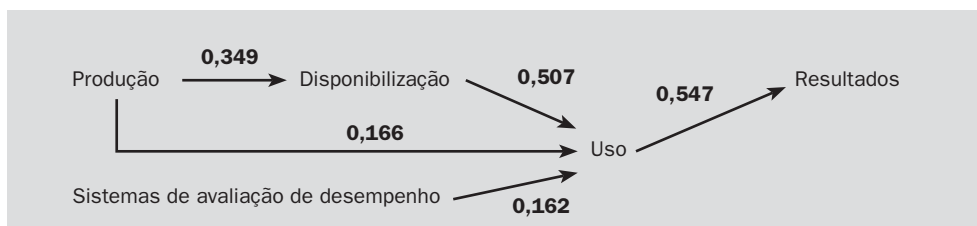
A Tabela 11, construída a partir da informação constante da Tabela 10, mostra os efeitos de cada uma das variáveis independentes na variável dependente, os resultados com as políticas de gestão pela qualidade. Por exemplo, estima-se que por cada desvio-padrão na ligação dos indicadores da qualidade aos sistemas de avaliação de desempenho o uso da informação varie 0,162 desvios-padrões no mesmo sentido. Por seu lado, estima-se que por cada desvio-padrão no uso da informação os resultados variem de 0,547 desvios-padrão no mesmo sentido. Assim, estima-se que o efeito nos resultados da variação na ligação dos indicadores da qualidade aos sistemas de avaliação de desempenho em um desvio padrão é de 0,089 ( $0,162 \times 0,547$ ) desvios-padrão no mesmo sentido.

**Tabela 10. – Modelos explicativos 6 a 9**

Modelo	Variável dependente	Variáveis Independentes	Coefficientes estandardizados	t	Sig.	R <sup>2</sup> ajustado	Teste F	Sig.
6	Disponibilização	Produção1	0,349	4,253	0,000*	0,115	-	-
		Produção1	0,166	2,258	0,026*			
7	Uso	Disponibilização	0,507	6,997	0,000*	0,413	31,681	0,000
		Sistemas de avaliação de desempenho	0,162	2,284	0,024*			
8	Resultados	Produção1	0,051	0,621	0,536	0,304	15,338	0,000
		Disponibilização	0,125	1,349	0,180			
		Uso	0,417	4,332	0,000*			
9	Resultados	Sistemas de avaliação de desempenho	0,105	1,328	0,187	0,294	55,617	0,000
		Uso	0,547	7,458	0,000*			

\*Estatisticamente significativo para um nível de significância de 5%

**Figura 1. – Análise de trajectória**



**Tabela 11. – Efeito das variáveis independentes nos resultados**

Variável independente	Efeito directo	Efeito indirecto
Produção 1		0,188 (a)
Disponibilização		0,277 (b)
Uso	0,547 (c)	
Sistemas de recompensa		0,089 (d)

(a)  $0,349 \times 0,507 \times 0,547$  (produção-disponibilização-uso-resultados; ver Figura 1.) +

+  $0,166 \times 0,547$  (produção-uso-resultados; ver Figura 1.)

(b)  $0,507 \times 0,547$  (disponibilização-uso-resultados; ver Figura 1.)

(c) (uso-resultados; ver Figura 1.)

(d)  $0,162 \times 0,547$  (sistemas de recompensa-resultados; ver Figura 1.)

## 4. CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objectivo relacionar as práticas das empresas relativas à informação de suporte à qualidade com o sucesso percebido das políticas de gestão pela qualidade. Em particular, procurou testar-se em que medida é que i) a diversidade e frequência na produção de informação, ii) a

disponibilização de informação, iii) o uso da informação e, por último, iv) a implementação de sistemas de recompensa baseados em medidas da qualidade afectam o sucesso percebido das políticas de gestão pela qualidade na empresa.

Consistente com as hipóteses formuladas, encontrou-se evidência estatística, para um nível de significância de 5%, que as empresas que mais frequentemente produzem informação de apoio à gestão pela qualidade, as que mais frequentemente a disponibilizam, aquelas em que os trabalhadores com mais frequência utilizam essa informação no desempenho das funções e, finalmente, aquelas onde os sistemas de recompensa se baseiam em medidas de desempenho da qualidade, são também as que registam maiores níveis de sucesso percebido com as políticas de gestão pela qualidade. Adicionalmente, e contrariamente ao postulado pela teoria, a evidência estatística recolhida não suporta a hipótese de que o uso mais intensivo de medidas não financeiras induz melhores resultados<sup>1</sup>. Finalmente, a evidência encontrada é consistente com a ideia de que o processo produção-disponibilização-uso é um processo criador de valor, ou seja, à medida que a organização passa da produção para a disponibilização e, sobretudo, da disponibilização para o uso da informação, a capacidade de alcançar melhores resultados com as políticas de gestão pela qualidade também aumenta.

O sistema de controlo defendido pela literatura da gestão pela qualidade, no qual as normas ISO se baseiam, assemelha-se ao sistema de controlo do tipo “interactivo” apresentado por Simons (1999). Neste tipo de sistema de controlo, os membros da organização são motivados, através da criação de um ambiente favorável à partilha de informação, a aprender e a expandir o espaço de oportunidades da organização. A organização é incentivada a monitorizar a mudança nas dinâmicas do mercado e a debater a informação e os planos de acção. O presente trabalho de investigação mais não é do que a verificação empírica da existência daquele ambiente, que se manifesta na produção de mais informação, na sua disponibilização, no seu uso efectivo pelos trabalhadores e gestores no desempenho das suas funções e na ligação das medidas da qualidade aos sistemas de avaliação de desempenho. A evidência encontrada corrobora o pressuposto que não é suficiente que a empresa seja certificada e seja implementado um sistema de controlo da qualidade, para garantir o sucesso dos programas de gestão pela qualidade: é fundamental que a informação produzida seja relevante. Entende-se por informação relevante aquela que é disponibilizada de uma forma atempada e é efectivamente usada pelos trabalhadores no desempenho das suas funções e na tomada de decisão.

Toda a investigação tem limitações e é importante reconhecê-las explicitamente. A maior limitação do presente estudo é o uso do questionário para a recolha de informação. O uso do questionário logo à partida não permite colocar questões do tipo “como” ou “porquê” das relações encontradas, nem inferir factores externos que poderão explicar ou influenciar as práticas estudadas. Contudo, o uso do questionário para a presente investigação pode ser defendido sob o fundamento de que no presente estágio de investigação a principal preocupação é identificar padrões na população e explorar possíveis relações, mais do que responder a questões do tipo “como” ou “porquê”, ou seja, o objectivo central é estabelecer associações, mais do que explicar ou identificar as causas. Outra limitação é o pressuposto de que os respondentes têm vontade e são capazes de fornecer as respostas correctas às questões colocadas. Apesar de terem sido tomadas medidas no sentido de aumentar a confiança de que este pressuposto é satisfeito, não há a garantia de que as respostas não foram afectadas por um desejo potencial por consistência ou aceitação social por parte dos respondentes.

## Referências

- Albright, T. e Roth, P. (1992) The measurement of Quality Costs: an Alternative Paradigm. *Accounting Horizons*, June, pp. 15-27.
- Anderson, S. e Sedatole, S. (1998) Designing Quality into Product: the use of Accounting Data in New Product Development. *Accounting Horizons*, Vol.12 (3), pp. 213-233.
- Anthony, R. (1989), Reminiscences about Management Accounting. *Journal of Accounting Research*, Fall, pp.1-20.
- Armitage, H. e Atkinson, A. (1990) *The choice of Productivity Measures in Organizations*, in Kaplan, R.S. (ed.) *Measures for Manufacturing Excellence*. Cambridge: Harvard Business School Press, pp. 91-126.
- Atkinson, H., Hamburg, J. e Ittner C. (1994) *Linking Quality to Profits: Quality-Based Cost Management*, Milwaukee. Wisc.: ASQ Press.
- Banker, R., Potter, G. e Schroeder, R. (1993) Reporting Manufacturing Performance Measures to Workers: An empirical Study. *Journal of Management Accounting Research*, Fall, pp.33-55.
- Carr L., e Tayson, T. (1992) Planning Quality Cost Expenditures. *Management Accounting*, October, pp. 52-56.
- Chenhall, R (1997) Reliance on Manufacturing Performance Measures, Total Quality Management e Organizational Performance. *Management Accounting Research*, Vol. 8, pp. 187-206.
- Dale, B. (1994) *Managing Quality*. Hertfordshire: Prentice Hall International (U.K.).

Deming, W. (1982) *Quality Productivity e Competitive Position*, Cambridge, MA, MIT Center for Advanced Engineering.

Flynn, B., Schroeder, R. e Sakakibara, S (1994) A Frame Work for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument. *Journal of Operations Management*, Vol. 11, pp 339-366.

Forza, C. (1995) Quality Information System and Quality Management: a Reference Model and Associated Measures for Empirical Research. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 95(2), pp. 4-14.

Havelly, A. e Navev, E. (2000) Measuring and Reducing the National Cost of Non-quality. *Total Quality Management*, Vol. 11(8), pp. 1095-1110.

Ittner, C. e Larcker, D. (1995) Total Quality Management and the Choice of Information and Reward Systems. *Journal of Accounting Research*, Vol. 33, Supplement, pp. 1-33.

Johnson, H. (1992) *Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-up Empowerment*. New York: Free Press.

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

Juran, J. e Gryna, F. (1970) *Quality Planning and Analysis*. New York: McGraw-Hill.

Kaplan, R. (1983) Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research. *The Accounting Review*, October, pp. 686-705.

Kaplan, S. e Norton, D. (1996) *The Balanced Score Card: Translating Strategy into action*, Boston, MA, USA, Harvard Business School Press.

Kaynak, H. (2003) The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, pp. 405-435.

Lapsley, I. e Pettigrew, A. (1994) Meeting the Challenge: Accounting for Change. *Financial Accountability and Management*. Vol. 10(2), pp. 251-273.

Lin, Z. e Johnson, S. (2004) An Exploratory Study On Accounting for Quality Management in China. *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 620-632.

Malcom Baldrige (1993) *National Quality Award Guidelines*, Department of Commerce and Technology Administration, NIST.

Maroco, J. (2003) *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. 2ª Edição, Edições Sílabo.

Pestana, M. e Gageiro, J. (2003) *Análise de Dados para Ciências Sociais*. 3ª Edição, Edições Sílabo.

Rust, R., Zahorik, A. e Keiningham, T. (1995) Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. *Journal Marketing*, Vol. 59 (2), pp. 58-73.



Saraph, J., Benson, P. e Schroeder, R. (1989) An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management. *Decision Sciences*, Vol. 20, pp. 810-829.

Shank, J. (1989) Strategic Cost Management: New Wine or Just New Bottles? *Journal of Management Accounting Research*, Fall, pp. 47-65.

Simons, R. (1999) *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall.

Simpson, J. e Muthler, D. (1987) Quality Costs: Facilitating the Quality Initiative. *Journal of Cost Management*, Spring, pp. 25-34.

Sjoblom, L. (1998) Financial Information and Quality Management- Is There a Role for Accountants? *Accounting Horizons*, Vol. 12(4), pp.363-373.

Subba Rao, S., Solis, L. e Raghunathan, T. (1999) A Framework for International Quality Management Research: Development and Validation of a Measurement Instrument. *Total Quality Management*, Vol. 10, pp. 1047-1075.

Tarí, J. J., Molina, J. F. e Castejón, J. L. (2007) The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operational Research*, Vol. 183(2), pp. 483-501.

Taylor, W. e Wright, G. (2004) The Contribution of Measurement and Information Infrastructure to TQM Success. *Omega- The International Journal of Management Science*, Vol. 34(4), pp. 372-384.

Venkatraman, N. e Ramanujam, V. (1987) Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. *Journal of Management*, Spring, pp. 109-122.

Wruck, K. e Jensen, M. (1994) Science, Specific Knowledge and Total Quality Management. *Journal of Accounting and Economics*, November, pp 247-287.

---

<sup>1</sup> Limitações inerentes ao questionário formulado e/ou aos modelos utilizados poderão explicar este resultado

## ANEXO A

### Questionário

O questionário foi dirigido ao responsável pelo departamento da qualidade ou ao gestor e acompanhado por uma carta, onde foi explicado o propósito e a importância do questionário neste projecto de investigação.

Foi pedido aos inquiridos que indicassem com X o grau ou extensão das suas práticas, utilizando uma escala de cinco pontos explicada.

<b>Medida</b>	<b>I – Existência da informação sobre a qualidade</b>
	Esta secção tem como objectivo avaliar a natureza da informação sobre a qualidade que é produzida na sua empresa e a forma como esta é disponibilizada.
1.	Relativamente à seguinte informação financeira, é realizado (Nunca/Todos os Anos/Todos os Semestres/Todos os Trimestres/Todos os meses ou dias): <sup>a)</sup>
1.1	- Apuramento dos custos de qualidade (custos de prevenção, detecção, custos com falhas internas e falhas externas);
1.2	- Orçamentação dos custos da qualidade e análise de desvios;
1.3	- Comparação dos custos de qualidade com os standard do sector;
1.4	- Análise da tendência dos custos da qualidade.
2.	Relativamente à seguinte informação não financeira, são mantidos registos (Nunca/Todos os Anos/Todos os Semestres/Todos os Trimestres/Todos os meses ou dias): <sup>a)</sup>
2.1	- Medidas quantitativas do processo produtivo (taxa de defeituosos, material desperdiçado, etc.);
2.2	- Percentagem de produtos/serviços devolvidos;
2.3	- Tempos de entrega dos bens/serviços aos clientes;
2.4	- Número total de reclamações de clientes.
3.	O desempenho da qualidade é medido ... <i>(Em nenhum/ poucos/ alguns/ muitos/ todos os departamentos)</i> . <sup>b)</sup> *
4.	A informação sobre a qualidade é publicitada nos locais de trabalho (Nunca/ Raramente/ Às Vezes/ Com Muita Frequência/ Sempre). <sup>b)</sup>
5.	É disponibilizada informação sobre a qualidade (Nunca/ Raramente/ Às Vezes/ Com Muita Frequência/ Sempre): <sup>b)</sup>
5.1	- Aos gestores e supervisores;
5.2	- Aos trabalhadores.
6.	A informação sobre a qualidade é disponibilizada em tempo útil (Nunca/ Raramente/ Às Vezes/ Com Muita Frequência/ Sempre). <sup>b)</sup>
	<b>II – Utilização da informação sobre a qualidade</b>
	Nesta secção pretende-se avaliar em que medida a informação sobre a qualidade é efectivamente usada pelos trabalhadores, gestores intermédios e de topo.
7.	A informação sobre a qualidade é usada (Nunca/ Raramente/ Às Vezes/ Com Muita Frequência/ Sempre):
7.1	- Na tomada de decisão pelos gestores de topo; <sup>c)</sup>
7.2	- Pelos gestores intermédios no planeamento e controlo;
7.3	- Pelos trabalhadores nas suas funções.
8.	A Em que medida o desempenho é avaliado (por comparação a objectivos estabelecidos, em termos de medidas quantitativas da qualidade) e é tido em conta para determinar prémios, remunerações e promoções (Nunca/ Raramente/ Às Vezes/ Com Muita Frequência/ Sempre): <sup>d)</sup>
8.1	Dos gestores e supervisores;
8.2	Dos trabalhadores.
9.	Os objectivos estabelecidos são revistos com base na necessidade de melhoria contínua (Nunca/ Raramente/ Às Vezes/ Com Muita Frequência/ Sempre). <sup>d)</sup> *
10.	São usados métodos estatísticos para identificar fontes dos problemas (Nunca/ Raramente/ Às Vezes/ Com Muita Frequência/ Sempre). <sup>e)</sup> *
	<b>III – Resultados</b>
	O objectivo desta secção é avaliar o sucesso percebido das políticas de gestão pela qualidade implementadas pela empresa.
11.	A Gestão pela Qualidade contribuiu efectivamente para (Discordo fortemente 1, 2, 3, 4, 5 Concordo Fortemente) <sup>f)</sup> :
11.1	- Aumentar a produtividade na empresa;
11.2	- Melhorar os procedimentos de trabalho;
11.3	- Reduzir os custos de produção;

<b>Medida</b>	<b>I – Existência da informação sobre a qualidade</b>
11.4	- Aumentar a confiança dos clientes na qualidade dos produtos/serviços da empresa;
11.5	- Melhorar a posição competitiva da empresa no mercado;
11.6	- Aumentar as vendas;
11.7	- Aumentar os lucros da empresa.

\* Medidas abandonadas após análise da consistência interna.

a) Baseadas na secção sobre aplicabilidade de medidas de desempenho da qualidade, financeiras e não financeiras, utilizadas no estudo de Lin e Johnson (2004).

b) Baseadas nas questões colocadas sobre a informação sobre a qualidade e reporte dos questionários utilizados nos estudos de Kaynak (2003) e Saraph et al. (1989).

c) Baseadas na secção sobre a qualidade do uso da informação do questionário de Subba Rao et al. (1999).

d) Baseada nas questões sobre procedimentos para avaliar desempenho dos gestores do questionário usado por Chenhall (1997).

e) Retirada do questionário utilizado no estudo desenvolvido por Forza (1995), secção sobre a informação interna da qualidade.

f) Assume-se que o objectivo das organizações é obter melhorias sustentadas no lucro, o objectivo apropriado quando estudados os efeitos das estratégias adoptadas pelas empresas pois agrega resultados de longo prazo, fruto de decisões a diferentes níveis: do mercado mas também da organização da empresa (Chenhall (1997)). Adicionalmente, avaliou-se os resultados e/ou benefícios do compromisso da organização por uma estratégia de qualidade quanto a outros aspectos, que poderão estar igualmente na origem da motivação da certificação (Dale (1994)). A opção por medidas sobre a percepção do desempenho, proxy do sucesso das políticas de gestão pela qualidade, prende-se com a dificuldade em obter medidas objectivas. Tal como sugerido no estudo desenvolvido por Venkatraman e Ramanujam (1987), quando medidas objectivas de desempenho não estão disponíveis, estas deverão ser substituídas por medidas de percepção. Para além da relutância dos gestores em disponibilizarem informação desta natureza, o uso de medidas objectivas sobre o desempenho das empresas não se revelou o mais apropriado devido aos diferentes tratamentos contabilísticos entre empresas, bem como às potenciais diferenças no comportamento destas medidas entre sectores de actividade.

### **Pesos das Medidas nas Componentes Principais**

	Componentes		Medida
	1	2	
<i>Produção da Informação</i>			
	0,722	-0,485	1.1
	0,703	-0,514	1.2
	0,620	-0,433	1.3
	0,680	-0,554	1.4
	0,614	0,591	2.1
	0,643	0,608	2.2
	0,586	0,486	2.3
	0,555	0,574	2.4
<i>Disponibilização da Informação</i>			
	0,813		4.
	0,762		5.1
	0,942		5.2
	0,883		6.
<i>Uso da Informação</i>			
	0,868		7.1
	0,940		7.2
	0,837		7.3
<i>Sistemas de Recompensa</i>			
	0,870		8.1
	0,870		8.2
<i>Resultados</i>			
	0,810		11.1
	0,703		11.2
	0,837		11.3
	0,787		11.4
	0,807		11.5
	0,864		11.6
	0,851		11.7

## ANEXO B

### Variáveis do Estudo

Variáveis	Descrição
<b>Variáveis independentes</b>	
Produção da Informação	Engloba medidas relativas à frequência do apuramento de informação financeira e não financeira de apoio à gestão pela qualidade (1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4 do questionário). $\alpha$ de Cronbach associado às medidas: 0,7946. Componentes Extraídos: Produção1 (41,31%) e Produção2 (28,49%), de variância total explicada.
Disponibilização da Informação	Medidas relacionadas com a frequência da publicitação da informação sobre a qualidade nos locais de trabalho, da sua comunicação aos gestores, supervisores e trabalhadores, bem como da medida em que esta é disponibilizada em tempo útil (4, 5.1, 5.2 e 6 do questionário). $\alpha$ de Cronbach associado às medidas: 0,8491 Componente Extraído: Disponibilização (72,73%)
Uso da Informação	Medidas da frequência da utilização da informação sobre a qualidade pelos gestores de topo na tomada de decisão, pelos gestores intermédios no planeamento e controlo e pelos trabalhadores nas suas funções (7.1, 7.2, 7.3 do questionário). $\alpha$ de Cronbach associado às medidas: 0,8404 Componente extraído: Uso (77,93%)
Sistemas de Recompensa	Medidas da frequência com que medidas de desempenho da qualidade são tidas em conta na definição dos sistemas de recompensa dos gestores, supervisores e trabalhadores (8.1 e 8.2 do questionário). $\alpha$ de Cronbach associado às medidas: 0,9189 Componente extraído: Sistemas de Recompensa (94,12%)
<b>Variável dependente</b>	
Resultados	Medidas do sucesso percebido das políticas de gestão pela qualidade implementadas pela empresa (11.1, 11.2, 11.3, 11.4, 11.5, 11.6 e 11.7 do questionário). $\alpha$ de Cronbach associado às medidas: 0,913 Componente extraído: Sistemas de Recompensa (94,12%)



## **El tratamiento del riesgo de crédito en el tercer pilar del nuevo acuerdo de basilea: análisis de las memorias anuales bancarias españolas**

**Reyes Samaniego Medina**  
Universidad Pablo de Olavide  
rsanmed@upo.es

**María Dolores Oliver Alfonso**  
Universidad de Sevilla  
moliner@us.es

(Recebido em 12 de Outubro de 2005; Aceite em 4 de Novembro de 2008)

### **Resumen**

El nuevo Acuerdo de Capital, Basilea II marca un punto de partida tanto en la gestión de los riesgos como en las relaciones que habrán de mantener entidades financieras y supervisores. El Acuerdo se configura a través de tres pilares: pilar I, requerimientos mínimos de capital, pilar II, revisión supervisora y pilar III, disciplina de mercado.

Nuestro trabajo tiene un doble objetivo. En primer lugar profundizar en el análisis teórico del contenido del tercer pilar, incidiendo especialmente en el tratamiento del riesgo de crédito. Para ello se ha realizado un estudio analítico sobre los contenidos de este pilar en el nuevo acuerdo. Como conclusión se puede extraer que el Acuerdo ha dejado gran parte de los contenidos de este pilar en manos de las propias entidades financieras y en última instancia el control a los reguladores de cada país. En segundo lugar hemos querido conocer el grado de preparación de las entidades de crédito frente al reto que, en materia de riesgo de crédito, les impone el Acuerdo en general y el tercer pilar en particular. Para ello hemos utilizado una muestra de entidades financieras españolas y hemos procedido a estudiar la información contenida en sus memorias anuales en el período 2000 – 2003.

Como conclusión de este estudio se puede ver una evolución exponencial con respecto a la información publicada por las entidades, no habiendo prácticamente ninguna información referente a Basilea en el año 2000 y produciéndose un salto, tanto cualitativo como cuantitativo, en el 2001. En el último año del estudio, 2003, prácticamente todas las entidades analizadas aportan datos de los requeridos por Basilea.

**Palabras-claves:** riesgo de crédito, Basilea II, disciplina de mercado, pilar tres.

# **RISK MANAGEMENT ACCORDING TO BASEL II: ANALYSIS OF SPANISH FINANCIAL ENTITIES ANNUAL REPORTS**

## **Abstract**

Basel II, the new Capital Accord, is a landmark regarding both risk management and the relations to be established amongst financial institutions and regulators. It displays a three-pillar structure: Pillar I, minimum capital requirements, Pillar II, supervising review, and Pillar III, market regulation.

This study has a twofold purpose. Firstly, focusing upon credit risk, we have realised an analytical study of the Third Pillar as tailored within the new accord. We may conclude this Accord has left most of this pillar content under the responsibility of financial entities and, it ultimately holds each country's national regulators responsible for controlling the sector. Secondly, we envisage appraising the credit organisms' level of preparation to respond to the credit risks challenges as posed by the Accord in general, and the Third Pillar in particular. We have thus utilised a sample composed by Spanish financial entities and studied the information disclosed in their annual reports for the time period of 2000 – 2003.

The study concludes that the amount of information disclosed by the entities has increased exponentially. It is interesting to highlight there is no information in line with the Basel parameters for the year of 2000. Yet, we are glad to report a qualitative and quantitative leap forward for the year of 2001. Almost all the institutions studied comprise data complying with the Basel requirements for the year 2003.

**Keywords:** Credit risk, Basel II, market regulation, Third Pillar.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Comité de Basilea, consciente de los cambios que se han ido produciendo en el mundo bancario en los últimos años, se planteó en 1999 una reestructuración del Acuerdo de 1988 sobre la medición y control de los riesgos de las entidades financieras. Así, en junio de 2004, se aprueba el documento definitivo del nuevo Acuerdo: Basilea II. Acuerdo que marca un punto de partida tanto en la gestión de los riesgos como en las relaciones que habrán de mantener entidades financieras y supervisores.

Basilea II se configura a través de tres pilares: pilar I, requerimientos mínimos de capital, pilar II, revisión supervisora y pilar III, disciplina de mercado. Centrándonos en el tercer pilar, que corresponde a la *disciplina de mercado*, éste forma parte de las novedades incluidas en el nuevo Acuerdo de Basilea. Su justificación viene expresada por el propio Comité en el último papel consultivo (CP3): “la finalidad del pilar tres, disciplina de mercado, consiste en completar los requerimientos de capital (pilar 1) y el proceso del examen supervisor (pilar 2)”. Con esta idea se hace hincapié en la necesidad de los tres pilares, considerándolos como un todo y no siendo plausible su tratamiento por separado. Igualmente el Comité piensa que este pilar puede contribuir a un *entorno bancario sólido y seguro*.

No es ésta la primera vez que el Comité se pronuncia sobre la importancia de la disciplina de mercado. En el documento “Core Principles for Effective Banking Supervision”, publicado en septiembre de 1997 ya se menciona que la información es un complemento eficaz de la supervisión, recogiendo explícitamente que “se debería requerir a los bancos para que incluyesen en sus cuentas anuales información amplia, veraz y suficiente sobre sus actividades y situaciones financieras, para que los participantes en el mercado puedan valorar el riesgo inherente a sus actividades y, de esta forma, favorecer un sistema financiero estable y eficiente”. Éste es, por tanto, el objetivo que busca el Comité al incluir el tercer pilar en la nueva normativa.

Nuestro trabajo tiene un doble objetivo: en primer lugar, realizar un estudio analítico sobre el tercer pilar, disciplina de mercado, incluido en Basilea II. La mayoría de los trabajos realizados en la elaboración del Acuerdo se centraron fundamentalmente en perfeccionar el primero pilar. Así, el tercer pilar ha recibido pocas modificaciones desde la primera propuesta. Hemos pretendido poner de manifiesto todas las carencias que actualmente presenta esta parte del Acuerdo y que deberán ser subsanadas en la normativa de cada país o en Acuerdos posteriores. Para realizar este análisis nos hemos cuestionado cada punto de los que componen el pilar III. Igualmente hemos



recogido la opinión al respecto de la industria bancaria. Como primera conclusión podemos decir que el Acuerdo, ante la controversia despertada en la industria bancaria solo ha dado pinceladas sobre lo que debe ser los contenidos del pilar tres, dejando muchas de las decisiones sobre la información a publicar en manos de la propia industria bancaria y de los supervisores de cada país.

En segundo lugar, conocer el grado de anticipación de las entidades financieras españolas a los requerimientos de capital, centrándonos fundamentalmente en el riesgo de crédito. Para realizar este estudio empírico hemos analizado la información sobre el riesgo de crédito que publica en sus memorias anuales una muestra de entidades financieras para el periodo comprendido entre 2000 y 2003.

Nuestro artículo está organizado como sigue. En el apartado dos realizamos un estudio analítico sobre los contenidos del pilar tres, poniendo de relieve las carencias que éste presenta actualmente. En el punto tres, exponemos los documentos en que nos hemos basado para realizar nuestro trabajo empírico, desarrollando éste en el punto cuatro. Posteriormente, en el punto cinco, mostramos los resultados obtenidos. Finalmente, en el apartado seis, exponemos las conclusiones a las que hemos llegado.

## **2. ESTUDIO ANALÍTICO DEL PILAR TRES: DISCIPLINA DE MERCADO**

### **2.1 Consideraciones generales**

El Comité considera el pilar III de vital importancia, ya que piensa que éste “permitirá a los agentes del mercado evaluar información esencial referida al ámbito de aplicación, el capital, las exposiciones a los riesgos, los procesos de evaluación del riesgo y con todo ello a la suficiencia de capital de la institución”, objetivo que pretende conseguir al introducir este pilar en el Acuerdo. Así algunas de las informaciones que se requieren sean públicas se “considerarán criterios de admisión para la utilización de determinadas metodologías o el reconocimiento de determinados instrumentos y operaciones”, como se recoge expresamente en el papel consultivo tres (CP3).

De igual modo se estima que, al utilizar cada banco su propia metodología y enfoque para medir los distintos riesgos recogidos en el pilar uno, esto les concede una mayor discrecionalidad a la hora de evaluar sus requerimientos de capital y por ello las *divulgaciones* serán “un medio eficaz para informar

al mercado acerca de la exposición de un banco a esos riesgos y ofrecen un marco de divulgación coherente y comprensible que facilita la realización de comparaciones”, expresión literal del CP3.

El Comité considera incluso que la transparencia beneficia a las propias entidades, porque, en teoría debería: aumentar su habilidad para evaluar, gestionar y controlar sus exposiciones a los riesgos que asumen con sus contrapartes, reducir la posibilidad de que se vean afectadas por rumores del mercado y malentendidos durante los períodos de tensión financiera, obtener mejores condiciones económicas en sus transacciones, prevenir que ocurran problemas, porque los gestores actuarían de una forma más prudente y eficiente, fortalecer el control que los accionistas pueden realizar sobre los gestores (Díaz., 2001).

No obstante, la propia industria bancaria discrepa sobre las ventajas de hacer público determinados datos. Es posible que el tercer pilar no consiga su objetivo siempre ya que se pueden dar situaciones como las siguientes: por un lado, los depositantes no siempre reaccionan ante la información publicada, porque consideran que sus depósitos están suficientemente asegurados por algún tipo de fondo de garantía; por otro lado, los accionistas pueden admitir gestiones arriesgadas si la entidad va mal, porque no tienen mucho que perder.

Igualmente la efectividad de la transparencia bancaria se puede ver mermada por cuestiones como: la valoración de los riesgos inherentes a la actividad bancaria no se puede, en la mayoría de los casos, estimar de una forma precisa (por ejemplo, la determinación de las provisiones es, en gran medida, subjetiva); la comparabilidad de los datos entre entidades de diferentes países es difícil, debido a que se pueden utilizar diferentes criterios de valoración y formas de presentar la información; los datos a publicar deben preservar la confidencialidad con la clientela; no se puede dar información sobre estrategias, técnicas y mercados que supongan una ventaja frente a los competidores, de forma tal que su divulgación pueda implicar la pérdida de negocio; se publique con retraso la información necesaria (Díaz, 2001).

En general el sector bancario piensa que la *disciplina de mercado*, aunque en teoría es correcta, en la práctica no tiene por qué funcionar tal como propone el modelo. Uno de los argumentos a favor de esta idea es que los objetivos de los reguladores y del mercado no siempre coinciden. En el mercado de acciones, los inversores prefieren las entidades “bien capitalizadas” frente a las “sobrecapitalizadas”, porque las primeras, en general,

les ofrecen una mayor rentabilidad que las segundas, por lo que sugieren que facilitar más información al mercado podría provocar que las entidades redujesen su nivel de solvencia en lugar de aumentarlo.

Por otro lado, el Acuerdo deja en manos de los supervisores la concreción y revisión de la información publicada por cada entidad financiera. Éstos cuentan con distintos mecanismos, que difieren de un país a otro, para obligar a los bancos a cumplir con los requisitos de divulgación: desde la *persuasión moral*, a través del diálogo con la dirección del banco al objeto de modificar su conducta, hasta las *reprimendas o las penalizaciones financieras*.<sup>1</sup>

## 2.2 Características de las divulgaciones

El Comité se ha hecho eco de la preocupación mostrada por las instituciones bancarias, fundamentalmente en lo referente al coste que conlleva la elaboración de la información solicitada y la divulgación de datos confidenciales. Por ello exige a dichas divulgaciones una serie de características, explicadas a continuación, que se supone facilitarán su cumplimiento por las entidades al menor coste posible.

### Marco de divulgación

Con respecto al marco de divulgación de este pilar, el Comité pretende explícitamente que *“no entre en conflicto con los requisitos establecidos por las normas contables”*, como se expresa en el CP3. En este sentido el Acuerdo continúa explicando que *“en situaciones en que las divulgaciones se realicen como consecuencias de requisitos contables o para satisfacer requisitos de cotización pública establecidos por los reguladores de los mercados de valores, los bancos podrán basarse en ellas al objeto de satisfacer los criterios del pilar 3 que les resulten aplicables. En tales situaciones, los bancos deberán explicar las diferencias relevantes que existan entre las divulgaciones contables y otras y la base supervisora de divulgación”*. Así, en el papel definitivo el Comité reconoce que ha desplegado considerables esfuerzos para cerciorarse de que el ámbito más reducido del tercer pilar, destinado a la divulgación de la suficiencia de capital bancario, no se interponga a los requisitos más amplios emanados de las normas de contabilidad. No obstante, a pesar de todo, parece que este tema no ha quedado zanjado del todo, puesto que el Comité deja una puerta abierta a futuras modificaciones que pueda sufrir el Acuerdo para no entrar en conflicto con normas contables, tal como expresa literalmente: *“El Comité considera futuras modificaciones del tercer pilar según*

resulte necesario en vista de sus observaciones continuas de este ámbito y del desarrollo del sector”

Tampoco se ha mostrado el Comité riguroso en cuanto al *lugar de publicación* de las divulgaciones. Es obvio que aquellas que coincidan con otros requisitos legales como los contables, mencionados anteriormente, serán publicadas como dichas normas lo requieran. Con respecto a aquellas que sean novedosas en este Acuerdo, el Comité, al respecto sólo comenta que “la dirección del banco podrá decidir publicar la información del pilar tres por otros medios, tales como un sitio accesible públicamente en Internet o informes reguladores públicos remitidos a los supervisores bancarios”. No obstante, aconseja a las instituciones que “en la medida de lo posible ofrezcan toda la información relacionada en una única ubicación”. Esto puede provocar que cada entidad financiera decida hacer público sus informes en medios diferentes con la consiguiente dificultad para los usuarios a la hora de localizar dichos datos. Incluso estos pueden aparecer en distintos medios a la vez, dependiendo de si coinciden con los requisitos de divulgación exigidos por otras normativas.

La única solución dada por el Acuerdo es instar a las entidades a que comuniquen donde encontrar la información adicional que no coincida con las exigidas por otras normativas, como se recoge expresamente en el Acuerdo “... Además si existe información no facilitada mediante divulgación contable, las instituciones deberán indicar donde encontrar la información adicional”, aunque tampoco especifica donde se tienen que realizar dichas aclaraciones.

Con respecto a la *validación de las divulgaciones*, no se requiere que éstas estén auditadas externamente y así se expresa en el papel definitivo: “no será obligatorio que las divulgaciones de información del pilar III se encuentren auditadas por un auditor externo, a menos que determinen lo contrario las autoridades que establecen las normas contables, los reguladores de los mercados de valores u otras autoridades”. Del párrafo anterior se extrae que, aunque no es un requisito obligatorio, al coincidir los datos más relevantes con los exigidos por otras normativas como la contable éstos estarán auditados.

No obstante, se exige a las entidades financieras que se realice una *verificación adecuada*, sobre aquellos datos que no estén auditados ni hayan pasado previamente filtros de validación. No se especifica como debe realizarse, por lo que el procedimiento de verificación queda en manos de cada entidad.

## **Información en propiedad y confidencial.**

Al igual que en el apartado anterior, el Comité con este punto ha querido tranquilizar al sector financiero, por lo que en el documento definitivo se evita la publicación de información que pudiera perturbar la posición competitiva de las entidades.

El Acuerdo define dos posibles grupos de informaciones cuya difusión podría afectar a las entidades financieras:

- *Información en propiedad.* Incluye aquella información, por ejemplo sobre productos o sistemas, que, compartida con competidores, reduciría el valor de la inversión del banco en estos productos o sistemas y, por tanto, socavaría su posición competitiva.
- *Información sobre clientes.* La información sobre clientes se considera confidencial, ya que se proporciona sobre la base de un acuerdo jurídico o de una relación de contraparte.

En caso de conflictos entre la información requerida por el pilar tres y la protección de este tipo de datos, el banco no estará obligado a difundirlos, pero “deberá divulgar una información más general sobre el aspecto a que se refiera el requisito de divulgación, además de sobre la ausencia de divulgaciones de ciertas informaciones y los motivos que la amparan”, como se recoge expresamente en el Acuerdo. Como podemos ver los conflictos se darán en situaciones excepcionales y los bancos deberán señalar cual es la información no publicada y justificar tal decisión. De nuevo se vuelve a dejar en manos de las entidades la elección de los datos a publicar.

## **Pertinencia**

El Comité determina que los datos a publicar deben cumplir el requisito de *pertinencia*. Una información se considera pertinente “cuando su omisión o aserción errónea pudiera modificar o influenciar la evaluación o decisión de un usuario que depende de dicha información para tomar sus decisiones económicas”. El Comité igualmente, no ha establecido umbrales específicos para las divulgaciones, con el objeto de evitar manipulaciones, siendo flexible a la hora de precisar cuando una información es o no pertinente.

Aunque el Acuerdo recoge el hecho de que las informaciones deben ser pertinentes y da incluso una definición sobre ello, vuelve a dejar en manos

de las entidades financieras la decisión sobre que información cumple este requisito, pues el Acuerdo dice textualmente: “... el banco debe determinar la importancia de la información basándose en su pertinencia”.

Por otro lado, el Comité reconoce la necesidad de realizar un *juicio cualitativo*, para determinar si, según las circunstancias, un usuario de la información financiera considera un asunto como pertinente. A esto lo denomina “prueba de usuario”. Sin embargo no especifica cuando concretamente llevarla a cabo, a quién le corresponde realizarla o como instrumentarla.

## **Frecuencia**

En términos generales las divulgaciones deben tener una periodicidad *semestral*. No obstante, hay una serie de *excepciones* a esta regla, recogidas explícitamente en el Acuerdo y que mostramos a continuación:

- Las divulgaciones cualitativas que ofrezcan un resumen general de los objetivos y políticas de gestión del riesgo, sistemas de transferencia de información y definiciones *podrán publicarse con periodicidad anual*.
- Los grandes bancos internacionalmente activos y otros bancos significativos, así como sus filiales bancarias relevantes, deberán divulgar *trimestralmente* sus coeficientes de suficiencia de capital, tanto de nivel 1 como totales, así como sus componentes.
- Si la información sobre las exposiciones al riesgo u otras partidas fuese propensa a cambiar con rapidez, los bancos también deberán divulgarlas con una *periodicidad trimestral*.

Aún así el Comité ha dejado que sean los propios bancos los que decidan si deben hacer pública determinadas informaciones antes del plazo requerido, como se recoge expresamente en el CP3: “en todos los casos, los bancos deberán publicar información pertinente tan pronto como sea posible”.

Vemos que las divulgaciones tendrán una periodicidad anual, semestral y trimestral. Sin embargo, la mayoría de los datos contables son publicados anualmente. Esta diferencia parece que obligará a las entidades financieras a elaborar información concreta para cumplir con el pilar tres, aunque los bancos que cotizan en bolsa también publican información trimestral en los diferentes mercados bursátiles.

Por último, resaltar que para intentar controlar la veracidad y exactitud de la información, el Acuerdo obliga a las entidades a contar con una política formal de divulgación, aprobada por el Consejo de Administración, que establezca el procedimiento para determinar que datos divulgará la entidad y los controles internos que se dispondrá para ello.

Como conclusión a todo lo expuesto, podemos decir que, aunque el Acuerdo pone de manifiesto todas las características que debe tener las divulgaciones, deja muchas de las decisiones en manos de las propias entidades financieras.

### 3. EL TRATAMIENTO DE LA TRANSPARENCIA BANCARIA EN LA LITERATURA FINANCIERA

#### 3.1 Análisis teórico de las divulgaciones sobre el riesgo de crédito

Nos centraremos ahora en el **riesgo de crédito**, analizando la información concreta que los bancos estarán obligados a publicar y que dependerá, en parte, del modelo elegido para la valoración del riesgo de crédito y que se exponen en el pilar uno, siendo éstos el método estándar y el interno (IRB).

Así la información requerida por este concepto, se divide en tres grupos: divulgaciones generales para todos los bancos, divulgaciones para las carteras sometidas al método estándar y a ponderaciones supervisoras por riesgo en los métodos IRB, divulgaciones para las carteras sometidas a los métodos IRB.

Hay, por tanto, dos tipos de datos, por un lado las *divulgaciones generales*, donde el Comité busca ofrecer a los participantes del mercado datos acerca de la *exposición crediticia total* y por otro las *divulgaciones sobre las técnicas de evaluación*, con las que se pretende dar referencias sobre la naturaleza concreta de las exposiciones, los medios utilizados en la evaluación de capital y los datos empleados. Todo ello tiene como objetivo que los usuarios de la información puedan evaluar la fiabilidad de dichas técnicas.

Reproducimos en el cuadro 1 las *divulgaciones generales para todos los bancos*. Como podemos ver no están relacionadas con el modelo elegido, sino con el análisis de la situación de riesgo de crédito que soportan las entidades.

### Cuadro 1. Riesgo de crédito: divulgaciones generales para todos los bancos

<b>Divulgaciones cualitativas</b>	<p>Requisito general de divulgaciones cualitativas con respecto al riesgo de crédito, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Las definiciones de exposiciones en mora y perjudicadas (a efectos de contabilidad).</li> <li>– La descripción de los métodos utilizados para la dotación de provisiones específicas y generales y los métodos estadísticos.</li> <li>– Análisis de la política de gestión del riesgo de crédito de la entidad.</li> </ul>
<b>Divulgaciones cuantitativas</b>	<p>El importe total de las exposiciones brutas al riesgo de crédito, más su importe medio durante el periodo, desglosado conforme a los principales tipos de exposiciones.</p> <p>Distribución geográfica de las exposiciones, desglosadas en zonas significativas conforme a los principales tipos de posiciones crediticias.</p> <p>Clasificación de las exposiciones por sector económico o tipo de contraparte, desglosadas conforme a los principales tipos de exposiciones.</p> <p>Desglose de toda la cartera con arreglo al plazo de vencimiento residual contractual, organizado a partir de los principales tipos de exposiciones.</p> <p>Por principales sectores económicos o tipos de contraparte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Importe de los préstamos en mora / perjudicados.</li> <li>– Provisiones específicas y generales.</li> <li>– Dotaciones por provisiones específicas y cancelaciones de deuda durante el período.</li> </ul> <p>Importe de los préstamos perjudicados y en mora, por separado, desglosado por zona geográfica significativa.</p> <p>Para cada cartera, la cantidad de posiciones sujeta a los métodos estándar, IRB básico e IRB avanzado</p>

Fuente: Nuevo Acuerdo de Basilea.

### 3.2 Otros documentos relaciones con la disciplina de mercado.

Como ya hemos comentado anteriormente, no es la primera vez, en el nuevo Acuerdo de Basilea, que el Comité hace referencia a la importancia y a la necesidad de la revelación de información sobre los riesgos financieros en general y de crédito en particular. Así el Comité, junto con la International Organization of Securities Commissions (IOSCO), emitió, en febrero de 1999, una serie de recomendaciones con el objeto de tutelar dicha práctica, insistiendo en la idea de que la información debía constituir uno de los pilares sobre los que asentar la disciplina de mercado. Fue éste, quizás, el inicio del pilar que es objeto de nuestro estudio. En este documento, igualmente, las recomendaciones se dividían entre cuantitativas y cualitativas. En términos generales su contenido coincide con las divulgaciones del pilar tres, aunque no se dividen exactamente en los mismos apartados.

A partir de ese momento, 1999, el Comité de Supervisión Bancaria, comenzó a encuestar a una muestra de bancos con actividad internacional con



la intención de promover la transparencia y la disciplina de mercado efectiva en los bancos y en el mercado de capitales. España está representada, en dicha muestra, por los bancos Bilbao Vizcaya Argentaria y Santander Central Hispano. La diferencia más significativa entre la encuesta realizada por el Comité y las divulgaciones del pilar tres está relacionada con las cuestiones sobre *rating interno y externo* así como con la *modelización del riesgo de crédito* puesto que, en dicho pilar, este tipo de información se agrupa en función del modelo elegido.

En el cuadro 2 mostramos el contenido de la encuesta con respecto a los *ratings* y a los modelos de riesgo de crédito.

**Cuadro 2. Cuestiones sobre rating y modelos de riesgo de crédito.**

<b>RATING INTERNO Y EXTERNO</b>	
<b>Divulgaciones cualitativas</b>	Procesos y métodos usados en la valoración de exposiciones de crédito, tanto en contrapartidas individuales como de cartera, incluyendo una descripción del sistema de clasificación interno (por ejemplo cada medida de <i>rating</i> en términos de probabilidad de impago, grado de riesgo que está siendo evaluado, desarrollo en el tiempo y post evaluación).
	Proporcionar información resumida acerca del proceso de <i>rating</i> interno.
	Describir como los <i>ratings</i> internos son usados en el proceso de asignación de capital interno.
<b>Divulgaciones cualitativas Y cuantitativas</b>	Proporcionar información resumida de la calidad de la información, fuera y dentro de balance, basada en el proceso de rating interno o externo.
<b>MODELIZACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO</b>	
<b>Divulgaciones cualitativas</b>	Si se usan modelos de medición de riesgo de crédito y si además se proporciona información acerca de los tipos de modelos, carteras cubiertas y tamaño de la cartera.
	Forma en que los bancos han incorporado la experiencia de impago histórica, para diferentes categorías de activos, a las condiciones actuales, cambios en la composición de la cartera y tendencia en los impagos y recobros.
	Si se utiliza <i>credit scoring</i> cuando se concede el crédito y, siendo así, si se proporciona información descriptiva acerca del modelo y de su aplicación.
	Si se usa <i>stress testing</i> en la exposición del crédito de la contraparte. Si es así, cual es el proceso de <i>stress testing</i> y como se incorpora éste dentro de los sistemas de dirección del riesgo.
<b>Divulgaciones tanto cualitativas como cuantitativas</b>	Información, tanto cualitativa como cuantitativa, acerca de los modelos de medición del riesgo de crédito utilizados, incluyendo los parámetros del modelo (periodo cubierto, periodo de observación, intervalo de confianza,...), el desarrollo sobre el tiempo, validación del modelo y <i>stress testing</i> .

Fuente: Organization of Securities Commissions

## 4. ESTUDIO EMPÍRICO

Hasta este momento hemos estudiado la documentación más relevante en relación con la disciplina de mercado, tanto la que, hasta este momento, han manejado las entidades financieras como el pilar tres, que forma parte del Acuerdo de Basilea II.

Para completar este artículo hemos analizado el contenido de las memorias anuales de una muestra de entidades financieras españolas. El documento elegido para realizar el análisis, las cuentas anuales, viene justificada por ser el lugar, hasta ahora, usado por las entidades para transmitir la información sobre su gestión tanto a inversores como a cualquier usuario final de dicha información. En este documento, cada entidad expone aquellos datos y cuestiones que considera relevante, no estando todo su contenido supeditado a ninguna norma.

Nuestro análisis persigue dos objetivos:

- 1 – Determinar cual es el nivel de información aportado por las entidades en el periodo analizado, con respecto a las que exige el pilar tres.
- 2 – Determinar cual es el grado de anticipación de las entidades financieras con respecto a la aplicación de los modelos propuestos por Basilea para la medición del riesgo de crédito.

Para ello hemos contrastado si las entidades aportan datos sobre:

1. Divulgaciones generales exigidas para todas las entidades financieras sobre el riesgo de crédito (cuadro 1) del pilar tres. No hemos contrastado el resto de la información exigida para el riesgo de crédito porque esta en función de los modelos que tendrá que aplicar las entidades y que actualmente esta en desarrollo.
2. Métodos usados por las entidades financieras para gestionar el riesgo de crédito, que pueden servirnos para ver el nivel de anticipación de las entidades para la aplicación de los modelos propuestos por Basilea. Para ello hemos usado la encuesta aplicada por la IOSCO (cuadro 2) ya que este es el último estudio realizado a entidades antes de la aprobación del documento definitivo.

Hemos seleccionado una muestra de seis entidades financieras españolas de gran tamaño y representatividad del sistema financiero español.

Dichas entidades son españolas y sus orígenes se remontan al siglo XVIII, la más reciente se fundó en 1926 y la más antigua en 1702. Hemos agrupado estas seis entidades en tres grupos: el primer grupo está compuesto por los dos mayores bancos españoles, que a la vez son los que tienen mayor actividad internacional, estando presente en más de 32 países. El segundo grupo está compuesto por los dos siguientes bancos con mayor capitalización bursátil en la Bolsa española. Aunque estas entidades tienen un gran tamaño, la mayor parte de su actividad se desarrolla en el ámbito nacional. Por último, el tercer grupo está compuesto por las dos principales cajas de ahorros españolas, cuya actividad también se desarrolla principalmente en España. Con estas seis entidades tenemos una muestra representativa del sistema financiero español de grandes entidades.

La no inclusión en el estudio de entidades de menor tamaño está justificada en el hecho de que el Acuerdo no va directamente dirigido a ellas y, por tanto, puede que no tengan que cumplir los requisitos recogidos en el pilar tres, aunque la última palabra la tendrán los supervisores de cada país.

El análisis comprende el periodo 2000 – 2003. Teniendo en cuenta que el primer papel consultivo se publica en 1999 y en 2004 se aprueba el documento definitivo, el periodo de análisis se ha elegido con la intención de ver como las entidades han ido adaptando su información a lo que Basilea exige y si se han adelantado a lo que serán sus obligaciones.

## **5. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO**

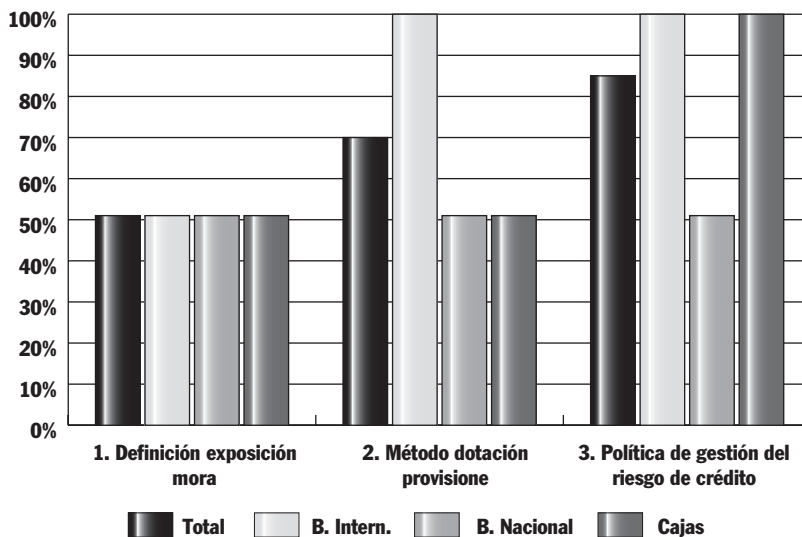
A continuación obtendremos conclusiones específicas de cada uno de los apartados analizados en las memorias de las entidades financieras de la muestra seleccionada.

### **5.1 Divulgaciones recogidas en el pilar tres**

#### **5.1.1 Divulgaciones cualitativas**

En cuanto a las divulgaciones cualitativas, antes de comentar cada uno de los subapartados estudiados, recogemos en la figura 2, los resultados de los puntos analizados para el año 2003. Como podemos ver, de la que más datos se aportan es sobre la política seguida por la entidad y de la que menos sobre la definición de exposición en mora.

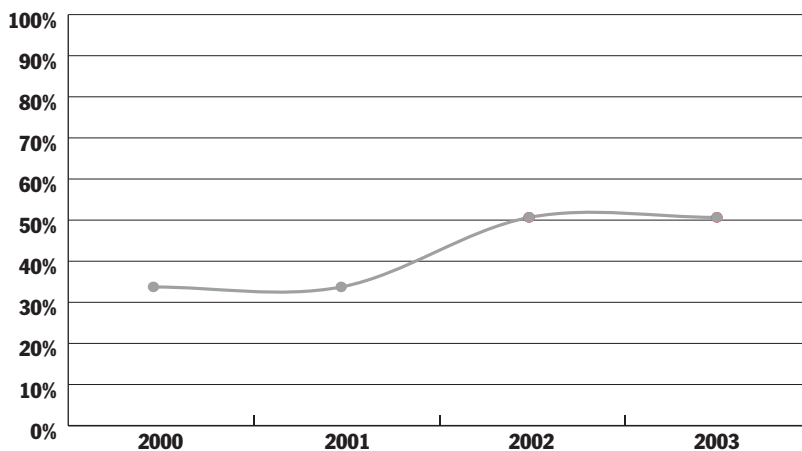
**Figura 2. Divulgaciones cualitativas.**



Pasemos a ver la evolución temporal de cada uno de los puntos analizado.

### 1. Definición de exposición en mora.

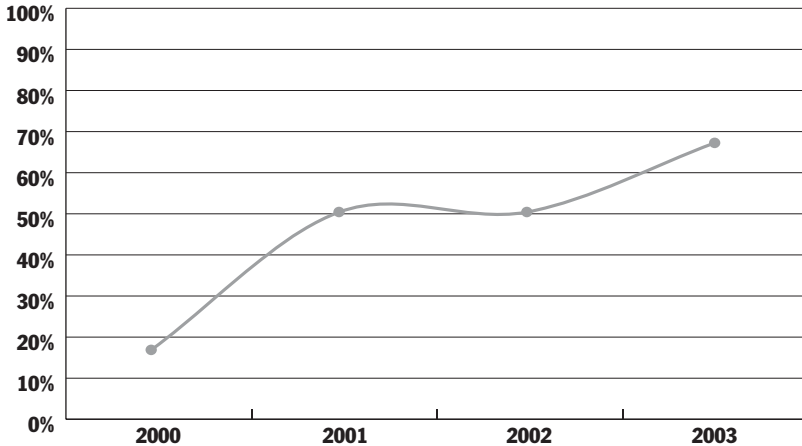
**Figura 3. Definición de exposición en mora (evolución temporal).**



Son pocas las entidades que hacen referencia a esta definición, aunque esto ocurre fundamentalmente porque la definición de mora a 90 días es la recogida en la normativa del Banco de España, por lo que parece que no es necesario hacer referencia a ella, al ser un dato conocidos por todos.

## 2. Descripción de los métodos utilizados para la dotación de provisiones específicas y generales y métodos estadísticos.

Figura 4. Descripción de los métodos utilizados para la dotación de provisiones específicas y generales y métodos estadísticos. (Evolución temporal).



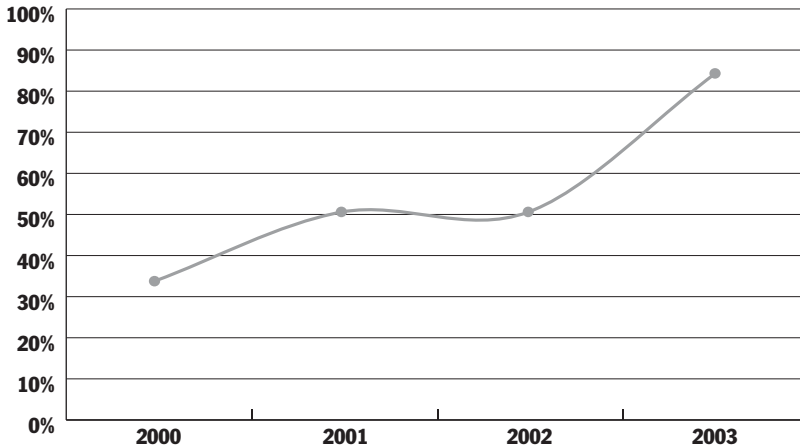
Aunque en la nueva normativa del Banco de España (Circular núm. 9/1999) tienen cabida métodos propios para la estimación de las provisiones, poca información aportan las entidades al respecto, solo una de las entidades con actividad internacional comenta la validación de sus modelos.

No obstante la mayoría de las memorias enlazan la provisión con los métodos de gestión del riesgo de crédito, relacionándola sobre todo con la pérdida esperada y la probabilidad de impago. Esto está en consonancia con la nueva provisión de insolvencia, la provisión estadística, recogida en la normativa del Banco de España.

Podemos ver a través del gráfico como las entidades, a medida que avanzamos en el tiempo empiezan a aportar más información con un salto del 2002 al 2003.

### 3. Discusión de políticas de gestión del riesgo de crédito de la entidad.

**Figura 5. Discusión de políticas de gestión del riesgo de crédito de la entidad (Evolución temporal).**



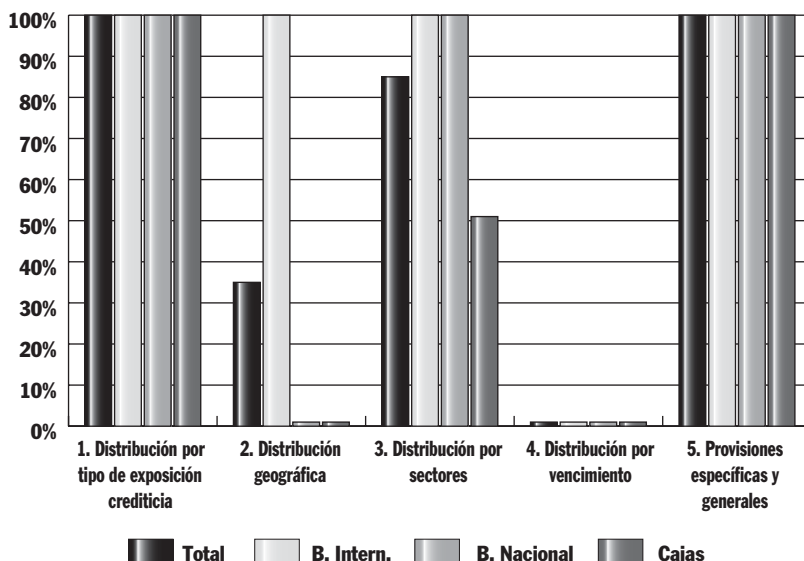
Son pocas las entidades que expresan claramente sus políticas de gestión, aunque a través de la lectura de las memorias se pueden extraer las líneas generales de actuación. En el 2003, estaban centradas, básicamente, en la estructura organizativa y en los modelos de gestión, puntos claves del nuevo Acuerdo.

Como podemos ver en el gráfico las entidades han ido evolucionando, pasando de ser sólo dos entidades en el 2000 a 5 en el 2003 las que comentan sus políticas. No obstante las entidades aluden a este punto de forma bastante distinta, centrándose fundamentalmente en comentar los puntos fuertes de su gestión.

#### **Divulgaciones Cuantitativas**

En la figura 6 recogemos los resultados de cada uno de los puntos examinados con respecto a las divulgaciones cuantitativas, usando como dato de referencia los contenidos en las memorias de 2003.

**Figura 6. Divulgaciones cuantitativas.**

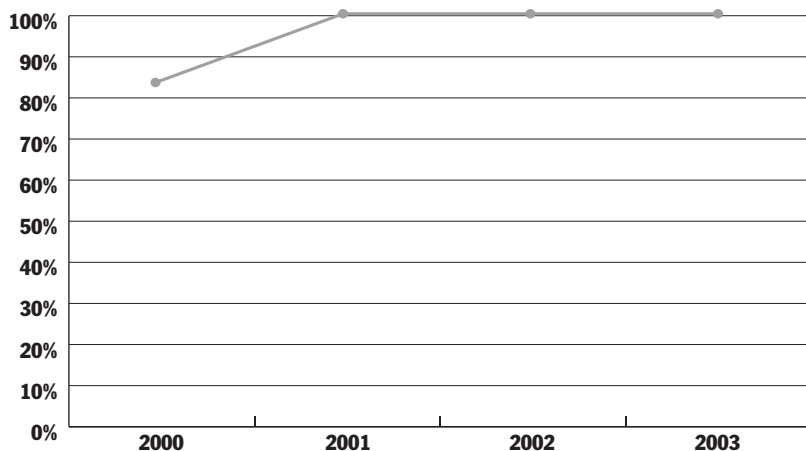


Como podemos ver, las entidades muestran más datos cuantitativos que cualitativos, aunque aún se denotan muchas carencias, como por ejemplo, la distribución por plazo de vencimiento. Igualmente de la lectura de las memorias observamos que los datos aportados por las entidades son muy dispares entre si.

Pasaremos a continuación a analizar la evolución temporal de cada punto concreto.

### 1. Información cuantitativa por tipos de exposiciones crediticias.

**Figura 7. Información cuantitativa por tipos de exposiciones crediticias (Evolución temporal).**

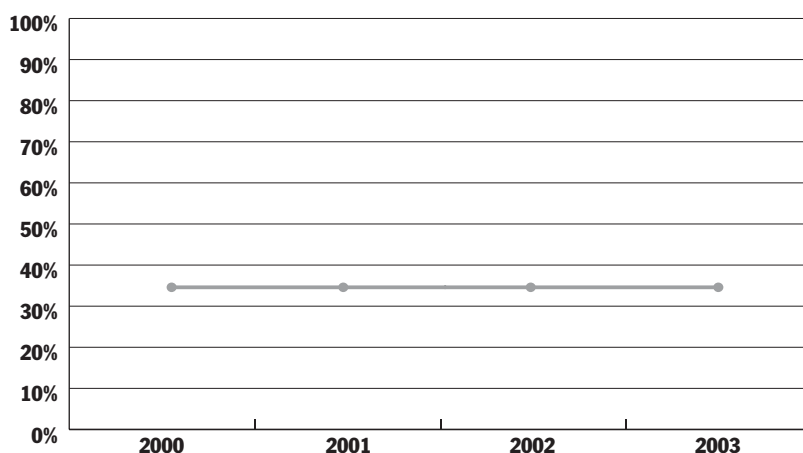


Prácticamente todas las entidades aportan datos sobre sus exposiciones crediticias desde el primer año del análisis, aunque no hay una homogeneidad en los valores dados. De hecho es uno de los puntos analizados donde más heterogeneidad existe en la información proporcionada por las entidades.

Así, se muestran informaciones tan dispares como la distribución de la exposición bruta de riesgo de crédito en función del tipo de producto, la segmentación de la cartera por grado de riesgo, o bien se segmenta las exposiciones crediticias por cuantías.

## 2. Distribución geográfica de las exposiciones.

**Figura 8. Distribución geográfica de las exposiciones (evolución temporal).**

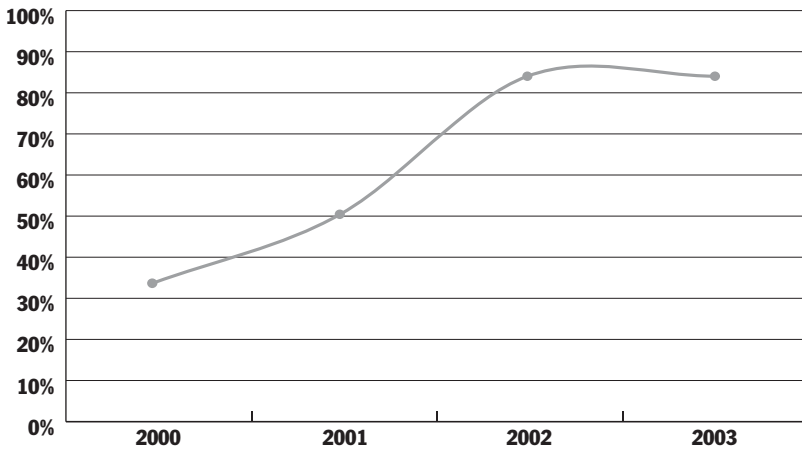


Este apartado solo tiene relevancia en aquellos bancos con actividad internacional, siendo éstos los únicos que aportan dicha información, dedicando incluso una sección a este punto en sus memorias. Ambas detallan de forma minuciosa todo lo relacionado con su presencia en Iberoamerica donde desarrollan gran parte de su actividad.



### 3. Distribución por sectores de las exposiciones.

Figura 9. Distribución por sectores de las exposiciones (evolución temporal).



Éste es un dato relevante, aunque las entidades no lo aportan hasta 2002. Sólo una de las entidades estudiadas no proporcionan información al respecto en ninguna de las memorias analizadas.

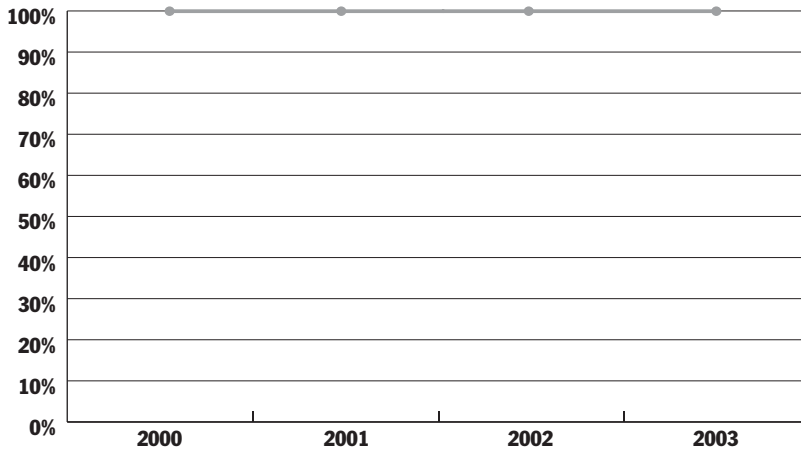
### 4. Desglose de la cartera por plazo de vencimiento.

Ninguna entidad facilita información cuantitativa de esta variable en ninguna de las memorias analizadas, únicamente tres compañías recogen el efecto del plazo sobre la probabilidad de impago en algunas de sus carteras.

Aunque no se aporta el dato en concreto sí que alguna de las entidades tiene en cuenta este elemento, el tiempo, como una variable más a la hora de otorgar el rating a sus operaciones, estudiando la morosidad en función del año en el que se encuentra la operación concreta. Este tipo de análisis recibe el nombre de añadas.

## 5. Información sobre las provisiones específicas y generales.

**Figura 10. Información sobre las provisiones específicas y generales (evolución temporal).**



La información de las provisiones deberíamos analizarla desde otra perspectiva, puesto que éstas constituyen una obligación recogida por la normativa española. Por ello, todas las entidades hacen referencia a ellas en todas las memorias analizadas, incluso la información no se muestra en la sección dedicada a la gestión del riesgo de crédito, como los apartados anteriores, sino en el informe financiero.

Aún así, y al igual que en apartados anteriores, no hay una homogeneidad con respecto a toda la información publicada, encontrándonos datos dispares relacionado con éstas provisiones como son el importe de los deudores morosos o el ratio de morosidad.

### 5.2 Información requerida según la encuesta del IOSCO sobre el Rating interno y externo

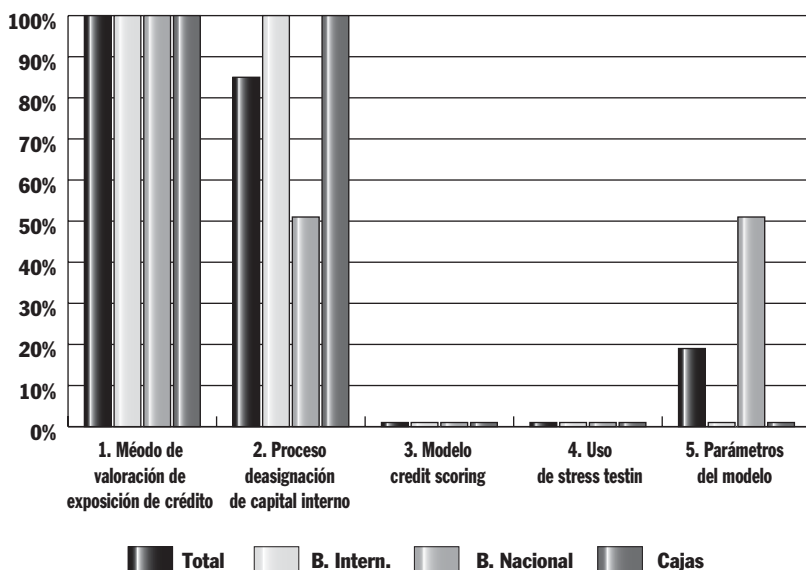
Al igual que en apartados anteriores, en este punto se aprecia cierto grado de heterogeneidad, aunque hay datos en las que todas las entidades coinciden. Por un lado, todas las instituciones financieras muestran una *escala maestra* donde se relacionan las distintas calificaciones de las carteras con la probabilidad de impago. Algunas entidades relacionan su escala maestra con rating externos, aunque hay que matizar que no todas muestran el mismo desarrollo en sus escalas maestras. Estas escalas se realizan para cada cartera crediticia. La clasificación de la clientela bancaria coincide básicamente por la propuesta por Basilea II.

Asimismo, todas las compañías analizadas poseen una *metodología RA-ROC*.

Como carencias más significativas resaltamos la falta de información sobre el *stress testing*, modelos de *credit scoring* y descripción más detallada sobre los parámetros usados en los modelos. Estas carencias pueden estar justificadas por la consideración de estos datos como *información en propiedad*, lo que conlleva a que su publicación afectaría a la competitividad de las entidades.

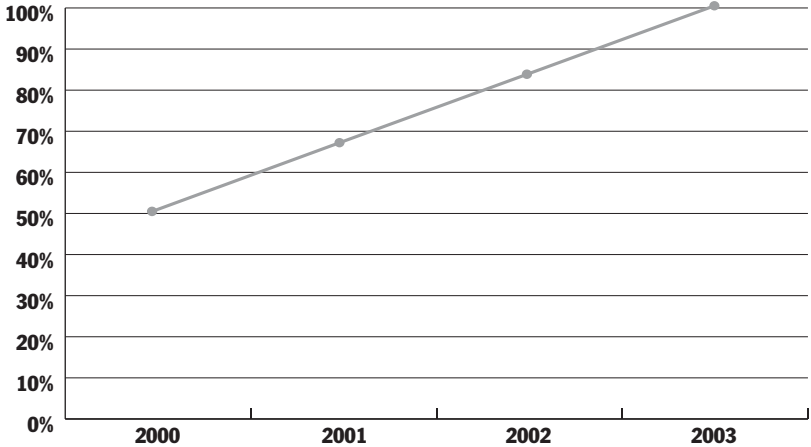
Todo lo anterior se puede apreciar de forma gráfica en la figura 11, realizado con los datos extraídos de las memorias del 2003.

**Figura 11. Resultado sobre la encuesta del IOSCO<sup>2</sup>.**



## 1. Descripción de los métodos de valoración de exposición de crédito.

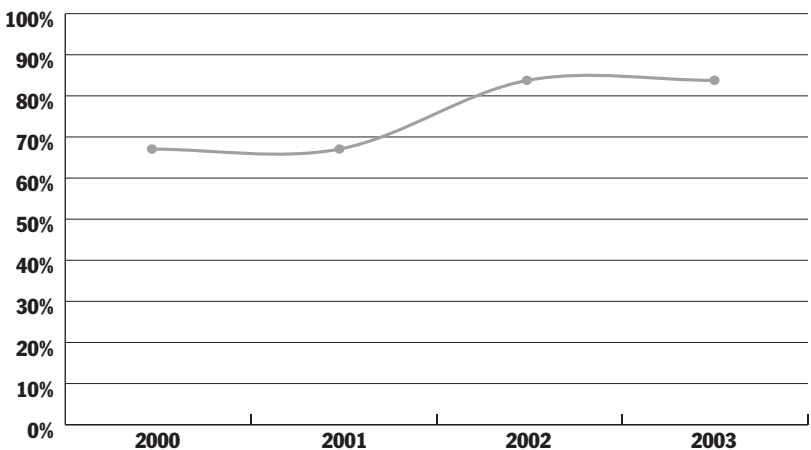
**Figura 12. Descripción de los métodos de valoración de exposición de crédito (Evolución temporal).**



Aunque se aportan algunos datos desde 2000, se va mejorando la información año a año, produciéndose un salto tanto cualitativo como cuantitativo en el 2003, donde todas las entidades comentan algo de los modelos de valoración de la exposición del crédito.

## 2. Proceso de asignación de capital interno

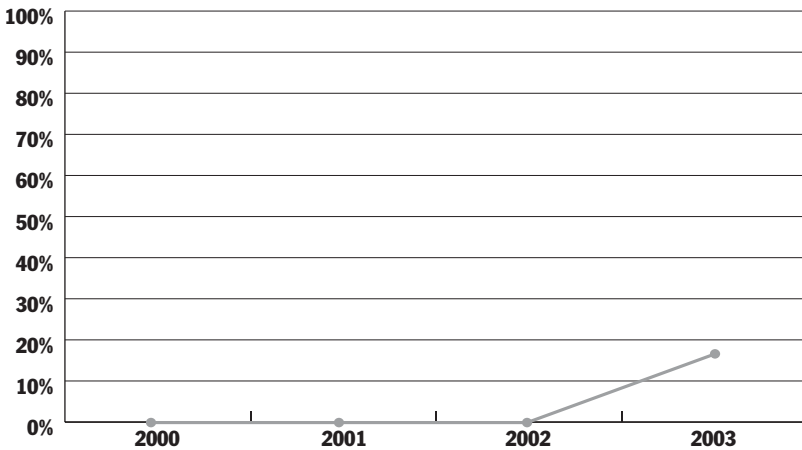
**Figura 13. Proceso de asignación de capital interno (evolución temporal).**



Esta información es suministrada desde el principio por la mayoría de las instituciones financieras. En el año 2003 sólo una entidad sigue sin aportar datos al respecto. Obviamente el capital económico es una de las variables más importantes para estas entidades financieras, de ahí que casi todas aludan a la forma en la que se obtiene. No hay que olvidar que el fin último del Acuerdo de Basilea II es acercar el capital regulatorio al económico.

### 3. Parámetros del modelo

**Figura 14. Parámetros del modelo (evolución temporal).**



Al igual que para el *stress testing* y los modelos de *credit scoring*, las entidades no facilitan datos sobre los parámetros de los modelos. Solo una entidad comenta algo al respecto, pero muy poco y sólo en el 2003.

## 6. CONCLUSIONES

Del análisis teórico y empírico que hemos realizado sobre el pilar tres, extraemos las siguientes conclusiones:

1. El pilar tres, disciplina de mercado, sobre la transparencia del sistema financiero, es una de las novedades del nuevo Acuerdo de capital, Basilea II. Sobre las ventajas que aporta este pilar se han producido discrepancias entre supervisores y entidades financieras. Mientras el Comité considera que la transparencia beneficia a las propias entidades, ya que, por ejemplo, aumenta la habilidad para evaluar, gestionar y controlar sus exposiciones a los riesgos que asumen con sus contrapartidas, el sector bancario opina que, aunque en teoría estos beneficios son

posibles, en la práctica no tienen porque darse. Entre los argumentos a favor de esta idea nos encontramos con que los objetivos del mercado accionario y los de los reguladores no siempre coinciden. Otras de las preocupaciones del sector bancario, con respecto a este pilar, las tenemos tanto en el hecho de que estas nuevas informaciones requieran una elaboración especial para cumplir con este pilar, con el consiguiente coste, como en que algunos de los datos a difundir se puedan considerar confidenciales. Por otra parte, la publicación de ciertos datos puede minorar la ventaja competitiva de las entidades o llevar a conclusiones erróneas a los inversores, ya que pueden ser difíciles de interpretar.

2. El Acuerdo habla de la importancia del pilar tres, sus características y contenidos generales. No obstante, deja muchas de las decisiones sobre la información a publicar en manos de las propias entidades financieras, sin que éstas deban estar auditadas. Esto puede hacer que cada entidad manipule los contenidos a su favor. Como solución, Basilea deja en manos de los supervisores el control sobre la información publicada.
3. La información más significativa recogida en las memorias, en el último año del estudio realizado, 2003, hace alusión a las políticas de gestión del riesgo, mientras que puntos como la modelización de riesgo de crédito son de los que menos datos se aportan.
4. Es importante resaltar la heterogeneidad en los contenidos de las memorias analizadas. Cada entidad publica información y datos que considera importantes y, aunque hay puntos en los que todas coinciden, como por ejemplo, la escala maestra, otros son totalmente distintos como los datos sobre la exposición crediticia.
5. A través de la lectura de las memorias, se extrae que, de forma generalizada, las memorias de 2000 no contienen datos referentes a modelos ni a gestiones llevadas a cabo para la adopción del Acuerdo de Basilea II. Sin embargo, hay un salto tanto cualitativo como cuantitativo en el ejercicio 2001, donde las entidades comienzan a dar información sobre el desarrollo de la gestión del riesgo de crédito y a mostrar su preocupación por el futuro Acuerdo, siendo en 2002 y 2003 donde más cambios se han producido.
6. En 2003 se observa que todas las entidades analizadas calculan sus propios *ratings* para todas o algunas de sus carteras crediticias y es-

tablecen, a través de estos *ratings*, la probabilidad de impago. Aunque no todos los bancos y cajas poseen estos valores para todas sus carteras, resulta interesante el hecho de que todas calculen dichos *ratings* y sus probabilidades de impago, puesto que ello pone de manifiesto que sus intenciones son optar por el método interno, incluido en Basilea II, que permite la utilización de los modelos propios de medición de riesgo de crédito, aunque esto se producirá de forma progresiva.

7. A pesar de que la muestra elegida está formada por entidades de gran tamaño, el grado de desarrollo es muy heterogéneo, siendo aquellas con actividad internacional las que actualmente se encuentran en una situación más avanzada y las que con mayor antelación comenzaron su adaptación al Acuerdo.
8. Al examinar la evolución de los contenidos de las memorias en el periodo analizado, se deduce que todas las entidades financieras se encuentran actualmente en plena elaboración de sus modelos internos. No obstante, aunque todas aluden continuamente a sus modelos internos, ninguna comenta su funcionamiento, por lo que no queda claro si sólo calculan la probabilidad de impago o si hacen referencia a modelos completos, es decir, que estimen todas las variables: probabilidad de impago, pérdida en caso de incumplimiento, también llamada severidad, y exposición al riesgo de crédito, lo que conllevaría a pensar que optarán por el método avanzado.

## Bibliografía

Banco de España (1999): “Circular nº 9/1999 de 17 de diciembre (BOE de 23). Modificación de la Circular 4/1991, sobre normas de contabilidad y modelos de estados financieros”, *diciembre*.

Basel Committee on Banking Supervision (1997): “Core Principles for Effective Banking Supervision”, *septiembre*.

Basel Committee on Banking Supervision (1999): “A New Capital Adequacy Framework”, *junio*.

Basel Committee on Banking Supervision (2003): “Documento de consulta. El Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea (CP3)”, *abril*.

Basel Committee on Banking Supervision and the Technological Committee of the International Organization of Securities Commissions (IOSCO) (1999): “Recommendations for Public Disclosures and Derivatives Activities of Banks and Securities Firms”, *febrero*.

Basel Committee on Banking Supervision and the Technological Committee of the International Organization of Securities Commissions (IOSCO) (1999):

“Trading a Derivatives Disclosures of Banks and Securities Firms. Results of the Survey of Public Disclosures in 1998 Annual Reports”, *diciembre*..

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2004): “Convergencia internacional de medidas y normas de capital”. *Banco de Pagos Internacionales, junio*.

Díaz, A., (2001): “Entidades de Crédito: Transparencia y Disciplina de Mercado”. *Estabilidad Financiera nº 1, Banco de España, septiembre*.

---

<sup>1</sup> No se pretende que los requerimientos directos de capital adicional sean una respuesta a la falta de divulgación.

<sup>2</sup> En cuanto al punto 1, métodos de valoración de exposiciones de crédito, recoge que las entidades tengan *escala maestra*. En punto 2, proceso de asignación de capital interno, se recoge que tengan adoptada la *metodología RAROC*.





## **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 Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas (CTOC) 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 Câmara 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 pro-

tocolo de colaboração entre aquela associação e a Câmara 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 CTOC.
- 3.** O Director é coadjuvado pelos Directores Adjuntos, sendo destes por inerência, o Presidente do Conselho Técnico da Câmara 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 Câmara 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 1.º;
- 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 Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas.

### **Artigo 12.º** **Autonomia**

A revista *Contabilidade e Gestão* tem autonomia editorial face à CTOC e à ADCES e será dotada de Orçamento próprio a suportar pela Câmara 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 Câmara 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 CTOC

## 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 CTOC, 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@ctoc.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 provoquo.

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 AO 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 (CTOC) 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: [revis-tacontabilidade@ctoc.pt](mailto:revis-tacontabilidade@ctoc.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 5<sup>th</sup> 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
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	Universidade Lusíada e Universidade Nova de Lisboa
Manuela Sarmento	Universidade Lusíada – Lisboa
Márcia Annisette	York University – Canadá
Maria do Céu Alves	Universidade da Beira Interior
Maria Antónia Garcia Benau	Universidade de Valência – Espanha
Maria João Major	Instituto Superior das Ciências do Trabalho e Empresa
Maria José Fernandes	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
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***

Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas

### **Parceria Científica/ *Scientific Partnership***

Associação dos Docentes de Contabilidade do Ensino Superior

### **Direcção/ *Direction***

Director/ *Director* António Domingues Azevedo

### **Directores Adjuntos/ *Adjunct Directors***

António Pires Caiado

Avelino Azevedo Antão

Rui Pais de Almeida

### **Conselho Editorial/ *Executive Direction***

Presidente/ *Editor* Lúcia Lima Rodrigues

Conselheiro/ *Associate Editor* Rui Oliveira Vieira

### **Assessora de Direcção/ *Direction Adviser***

Maria João Franca

### **Coordenador da Edição/ *Edition Coordinator***

Roberto Ferreira

### **Edição Gráfica e Paginação/ *Grafic Edition***

pré&press

**Tiragem:** 62.200 exemplares

**Depósito Legal:** 230013/05

**ISSN:** 1646-2750

**<http://www.ctoc.pt/contabilidadeegestao>**





# Contabilidade e Gestão

*Portuguese Journal of Accounting and Management*

## **Contactos / Contacts**

Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas  
Departamento de Comunicação e Imagem  
Av. Barbosa du Bocage, 45  
1049-013 Lisboa  
Telefone 217 999 700/719  
Fax: 217 958 343

**revistacontabilidade@ctoc.pt**

**<http://www.ctoc.pt/contabilidadeegestao>**