

**A IMPLEMENTAÇÃO DA CONTABILIDADE GESTÃO E A INFORMAÇÃO PARA O
PROCESSO DE DECISÃO: O CASO DAS EMPRESAS DA REGIÃO DE SETÚBAL**

RUI RITA rrita@esce.ips.pt
Prof^o Adjunto

ANA BELA TEIXEIRA ateixeira@esce.ips.pt
Prof^a Adjunta

CARLA ROSÁRIO crosario@esce.ips.pt
Quadro Superior da ESCE

CARLOS MATA Cmata@esce.ips.pt
Assistente de 2^o Triénio

SIDALINA GONÇALVES Sgoncalves@esce.ips.pt
Assistente de 2^o Triénio

*Escola Superior de Ciências Empresariais do
instituto politécnico de setúbal*

Campus do IPS – Estefanilha

2914 – 503 SETÚBAL

PORTUGAL

Telefone: 351 265 709 300

Fax: 351 265 709 301

ÁREA TEMÁTICA: c) Contabilidad y Control de Gestión

PALAVRAS CHAVE: Contabilidade de Gestão, Desempenho, Decisão, Informação.

A Implementação da Contabilidade Gestão e a Informação para o Processo de Decisão: O Caso das Empresas da Região de Setúbal

Resumo

A importância da informação produzida pelo Sistema de Contabilidade de Gestão é realçada pela teoria económica. A problemática de tratamento dos custos é relevante e tem sido um dos factores que tem motivado a evolução deste sistema com a introdução de novos métodos (por exemplo, o CBA). As empresas atribuem uma grande importância a este sistema de informação ao registando-se uma implementação significativa, da Contabilidade Analítica e a utilização da informação obtida no processo de decisão das empresas com a utilização dos diversos documentos produzidos (orçamentos, Tableau de Bord, Balanced Scorecard) e de elaboração de diversos indicadores de avaliação do desempenho.

1. Introdução

O desenvolvimento que as organizações têm apresentado nos últimos anos fruto da evolução tecnológica e da expansão das suas actividades, em termos de mercado e produtos, tiveram como consequência a crescente necessidade de informação para o processo de tomada de decisão e/ou gestão das mesmas. “À medida que aumenta a dimensão das empresas, determinada pelo alargamento do mercado e pela incessante inovação tecnológica, maior é a necessidade que os gestores têm de informações atempadas que permitam auxiliar a tomada de medidas fundamentais para fazer face à concorrência, aumentar os resultados e lançar novos produtos no mercado a preços competitivos. Isto implica que todos os aspectos da gestão das empresas estejam devidamente organizados, programados e controlados, com vista a facultarem o conhecimento profundo da empresa em tempo oportuno.” (Caiado, 1997:43). “A informação é a matéria-prima da tomada de decisão” (Moreau et al, 2003:156).

Em resposta a esta necessidade de obtenção de informação que permite ter um conhecimento profundo sobre a organização, surge a Contabilidade. Esta ao longo da história, evoluiu de auxiliar de memória e meio de prova, para inestimável fonte de informação¹ respondendo às diferentes necessidades dos utilizadores. Assim, da procura de resposta às necessidades de registo e controlo das actividades e organizações², a Contabilidade alargou o seu âmbito, sendo hoje, um Sistema de Informação, indissociável da tomada de decisões económicas (Teixeira,1998).

Segundo Anthony e Govindarajan (1998:14), o campo da Contabilidade está amplamente dividida em duas partes, a Contabilidade Financeira e a Contabilidade de Gestão. A primeira, fornece a informação externa regulamentada por princípios contabilísticos geralmente aceites, enquanto que a segunda, fornece a informação de uso interno não obedecendo a princípios ou normas emanadas por entidades reguladoras. No entanto, parte de regras que permitem obter informação útil para os utilizadores internos.

O Sistema de Informação de Contabilidade de Gestão tem evoluído e assumindo o papel de principal “fornecedor” de informação de utilização interna. A informação

¹ De acordo Zorrinho (1991:18) Informação “é o resultado da adição aos dados, de um padrão específico de relações, que estabelecem o seu formato”. Pelo que, segundo o mesmo autor, ao actuar-se sobre a informação, está a actuar-se não só sobre os seus dados, como também sobre as relações estabelecidas, ou seja, sobre os padrões de formatação e através deles, sobre a percepção a ter do real e ainda sobre a acção que dele decorre. Assim, genericamente, a informação é não só um suporte de decisão, como também uma envolvente dessa decisão. É por isso um recurso e simultaneamente um instrumento de mudança.

² Organização é uma unidade social deliberadamente constituída para alcançar fins específicos num dado contexto social (Sousa,1997:27).

fornecida por este sistema deve ser mais flexível e considerar as especificidades de cada organização, ao contrário da informação fornecida pelo Sistema de Informação de Contabilidade Financeira, que apresenta uma utilização mais externa à organização (essa utilização passa muitas vezes pela comparação entre diversas organizações) exigindo, deste modo, uma harmonização e apresentação uniforme dessa informação. Este facto, tem levado à adopção na Contabilidade de Gestão de diversas medidas de avaliação de desempenho de acordo com essa especificidade, reflectindo o carácter interno deste tipo de Contabilidade. Esta adaptabilidade a cada organização, tem sido uma das características mais relevantes deste sistema de informação (Teixeira et al, 2005).

Assim, considerando o papel determinante atribuído à Contabilidade de Gestão no “fornecimento” da informação para o processo de tomada de decisão nas organizações e no âmbito do 2º concurso de Projectos de Investigação do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), procurou-se conhecer o papel atribuído pelas empresas da região de Setúbal, à Contabilidade de Gestão nos seus sistemas de informação e processo de tomada de decisão. O objectivo deste trabalho de investigação justifica-se e surge pelo facto de um dos objectivos do IPS ser “...estimular o “saber profissional”, sem no entanto deixar de lado o “saber científico”, enquanto base segura para a formação de profissionais capazes de colocar as suas competências ao serviço da comunidade.”, e através da Escola Superior de Ciências Empresariais (uma das cinco escolas que constituem o Instituto) que intervém na área das ciências empresariais que procura “posicionar-se na sua área de actuação, não como mais que uma escola do ensino superior, mas uma entidade que, para além das suas funções educativas e sociais, seja reconhecida também como um parceiro válido na actividade económica, sobretudo da região de Setúbal, participando e influenciando de forma positiva na sua modernização”. Neste sentido, tornou-se importante conhecer se a relevância atribuída à leccionação das matérias relacionadas com a informação interna produzida pela Contabilidade Analítica ou de Gestão, bem como, a teoria económica e financeira, é também reconhecida pelas empresas da região, simultaneamente com o conhecimento do grau de importância atribuído a uma das áreas de intervenção do IPS na região.

2. A Informação Contabilística: Objectivos, Características e Respective Utilizadores

“A Informação constitui um dos principais traços distintivos da sociedade dos nossos dias.” Cañibano (1995:27). Todas as organizações têm necessidade de produzir informação para divulgar a sua actividade e para avaliar o seu desempenho. E neste processo deve ponderar a quem se destina e que informação deve conter. Ao nível externo existe informações que são de carácter obrigatório, de construção de uma imagem pública e satisfação das necessidades de decisão de vários utilizadores, o mesmo se passa a nível interno onde existe diferentes níveis de utilizadores, em diferentes níveis hierárquicos da organização, logo, com necessidades de informação contabilística diferenciada para a sua tomada de decisão. A gestão da informação contabilística torna-se complexa devido à diversidade dos utilizadores e à necessidade de ter utilidade para aqueles a que se destina. Esta utilidade só é alcançada se a informação for atempada e adequada. Segundo Cravo (1991:306), "a importância da Contabilidade é função da utilidade que a mesma tenha para os destinatários da informação" enquanto que para Meigs et al (1996:3), o objectivo básico da Contabilidade é, agora, fornecer informação útil para a tomada de decisões económicas³.

A Informação, seja ela, qualitativa, quantitativa, sob a forma de imagem, de texto, ou outra, de carácter histórico ou prospectivo, ou ainda de informação com objectivo de divulgação apenas interna ou, também, externamente, deve resultar de um Sistema de Informação cujo desenho, implementação e exploração, deve estar ligado à estratégia da empresa e sua estrutura organizacional. Deve, ainda, ter em conta, as pessoas, a cultura da empresa e a sua envolvente contextual (Gangolly, 2002), dado ocorrer entre eles interacções que se traduzem em fluxos de informação.

Nessa perspectiva, o desenho de qualquer Sistema de Informação deve visar o desenvolvimento de estruturas organizacionais eficientes, flexíveis e integradas, assentando, segundo García e López (1998) em três princípios fundamentais:

- Flexibilidade, sendo simples, de fácil acesso, imediato com a informação estruturada, para maior utilidade da mesma.
- Eficiência, com optimização, dos recursos, do controlo dos custos e da melhoria do relacionamento com clientes e fornecedores.

³ O autor, embora implicitamente, relaciona a utilidade da Informação com o processo contabilístico que se desenrola tendo como suporte um sistema, pois afirma que o *input* do processo contabilístico é a actividade económica e o *output* é a Informação útil. (Tendo *input*, processo de transformação e *output*, podemos afirmar que estamos em presença de um Sistema de Informação).

- Integração, facilitando a participação das pessoas criando condições de trabalho, disponibilizando a informação compartimentada e estruturada.

No meio económico empresarial, no desenvolvimento diário e contínuo das suas actividades de gestão, os responsáveis das empresas necessitam tomar decisões sobre a condução dos seus negócio e para tal, necessitam de informação. Estes actos de tomada de decisões são alicerçados na utilização da informação contabilística produzida. Esta fornece um conhecimento sobre a empresa do ponto vista económico-financeiro e as possíveis razões do desempenho actual permitindo obter orientações para o futuro. A informação deve respeitar determinados níveis de quantidade e qualidade de forma a permitir uma racionalização dos processos de decisão (Cañibano, 1995). A Contabilidade poderá ser chamada a linguagem do negócio, isto é, o dialecto utilizado na empresa. “A Contabilidade (...) é uma linguagem para comunicar os factos financeiros acerca de uma entidade ou actividade aos que tenham interesse em analisar, interpretar e usar esses factos” (Machado, 1998:38).

A Contabilidade e a informação produzida por este sistema são necessárias para mostrar o curso da actividade empresarial, ser um guia para a política geral da empresa e auxiliar na decisão sobre a aplicação dos recursos disponíveis, que normalmente são escassos, permitindo estabelecer os objectivos a alcançar através da fixação de planos de acção. Estes ao serem expressos em unidades monetárias, permitem quantificar as actividades operacionais e os orçamentos para as unidades de negócios e/ou departamento das empresas. As medidas contabilísticas e os relatórios de informação financeira são necessários para a tomada de decisão dos diversos potenciais utilizadores e que são:

- responsáveis/gestores das empresas – para avaliar e analisar o desempenho económico-financeiro da empresa e definir as políticas futuras;
- proprietários (accionistas/sócios) – para verificar o valor dos fundos e avaliar o sucesso da empresa (do seu investimento);
- Financiadores/Credores – para avaliar o desempenho da empresa e a sua solvência, de forma a quantificar o seu risco financeiro, actual e futuro;
- Fornecedores – para avaliar a solvência da empresa e definir políticas de crédito;
- Clientes – para avaliar a capacidade de cumprir as suas encomendas e serviços posteriores;
- Autoridades governamentais – com objectivos de políticas fiscais e económicas;

- Trabalhadores e Sindicatos – para analisar a situação da empresa com vista a avaliar as perspectivas de estabilidade e expansão dos postos de trabalho;
- Comunidade – para avaliar a contribuição da empresa para a economia local;
- Agentes dos Mercados Financeiros – de forma a regular os mercados financeiros;
- Outros Utilizadores – analistas financeiros, economistas, advogados, imprensa financeira, associações empresariais, professores e alunos, entre outros, para desenvolver a sua actividade profissional e de investigação.

Ou seja, uma diversidade de utilizadores com objectivos diferenciados. Alguns objectivos são a avaliação da capacidade financeira de forma a avaliar futuros financiamentos, avaliação das capacidades e desempenho dos gestores, avaliação sobre o desempenho e rentabilidade dos actuais e futuros investimentos. A informação oportuna e precisa/exacta/fiel das operações, é crucial para o sucesso no meio envolvente empresarial, caracterizado por rápidas mutações. Neste cenário, a Contabilidade é a responsável por esta crítica e essencial função empresarial – a produção de informação.

O Plano Oficial de Contabilidade (POC) aprovado pelo Decreto-lei nº 410/89, de 21 de Novembro, refere no primeiro parágrafo nº 3.1 relativamente aos objectivos da informação que “As Demonstrações Financeiras devem proporcionar informação acerca da posição financeira, das alterações desta e dos resultados das operações, para que sejam úteis a investidores, credores e a outros utentes, a fim de investirem racionalmente, concederem crédito e tomarem outras decisões; contribuem assim para o funcionamento eficiente dos mercados de capitais.” Assim, pode-se concluir que “A informação deve ser compreensível aos que a desejem analisar e avaliar, ajudando-os a identificar a eficiência da gestão de recursos económicos.” (Neves, 2001:37), isto é, a Informação contabilística permite verificar quais foram os responsáveis que foram eficientes e os que não foram, na gestão de recursos económicos, bem como, os resultados que obtiveram e a responsabilidade pelos recursos que lhe foram confiados.

O ponto 3.2 do POC refere as três características qualitativas que a informação deve ter para que se possam alcançar os objectivos anteriormente referidos. Estas características são a relevância, a fiabilidade e a comparabilidade. A primeira é entendida como a qualidade que a informação tem de influenciar as decisões dos seus utilizadores, ao ajudá-los a avaliar os acontecimentos passados, presentes e futuros, ou a confirmar ou corrigir as suas avaliações. Esta característica está fortemente relacionada com a questão da materialidade, isto porque a informação é

materialmente relevante se a sua omissão ou erro for susceptível de influenciar a decisão tomada pelos utilizadores com base nessa informação. A fiabilidade significa que a informação tem de estar liberta de erros materiais e de juízos prévios, ao mostrar apropriadamente o que tem por finalidade mostrar. A comparabilidade refere-se ao facto de as empresas terem que divulgar e quantificar os efeitos financeiros das operações e de outros acontecimentos de uma forma consistente e durante a sua vida, para que se possam analisar tendências na sua posição financeira e nos resultados. Estas características assumem uma grande importância porque "...toda e qualquer tipo de informação financeira deve ser credível de forma a que as pessoas a quem a mesma se destina possam retirar conclusões idóneas" (Costa, 1995:23).

3. A Contabilidade Analítica nas Empresas

No ponto anterior apresentou-se a importância e a dupla finalidade da informação contabilística. A partir deste ponto, iremos apenas focar-nos na utilização da informação contabilística, numa perspectiva interna, onde a Contabilidade Analítica assume um papel de grande relevo no Sistema de Informação. É nesta ramificação da da Contabilidade, que existe uma maior flexibilidade e um maior grau de liberdade na construção do Sistema de Informação Contabilístico, ao contrário do que acontece, na Contabilidade Financeira onde existe uma menor flexibilidade em consequência de uma política normalizadora apoiada num Plano Oficial de Contabilidade, em Directrizes e normas nacionais e internacionais. Esta flexibilidade é necessária para que as empresas possam responder às exigências da globalização, da rápida mutação do meio envolvente e das condições sobre as quais desenvolvem as suas actividades, da crescente competitividade e da exigência de criar vantagens estratégicas sustentáveis. Estes factores implicam que as empresas façam uma gestão dos seus recursos de um modo eficiente e fiável. Neste âmbito, torna-se necessário realizar uma apresentação do que se entende por Contabilidade Analítica e de que formas ela pode ser implementada nas empresas (Teixeira et al, 2005). "Com efeito, ainda que com algum desfasamento temporal, a Contabilidade e os Sistemas Contabilísticos de Informação têm procurado acompanhar as novas solicitações que se lhes colocam. Neste sentido, algumas tentativas de modernização dos sistemas de apuramento e imputação dos custos merecem destaque. Não existindo um amplo consenso quanto à abordagem mais adequada, diferentes autores apontam os méritos de diferentes sistemas de custeio alternativos. O *target Costing*, O *Life Cycle Costing* e o CBA estão no centro da polémica" (Jorge e Sá; 2000:70).

A Contabilidade Analítica ou de Gestão veio colmatar as lacunas da Contabilidade Financeira no fornecimento de informação para a tomada de decisão. Esta última não permite a “...operacionalidade na planificação, no controlo e na tomada de decisões pelos gestores e empresários...” (Marcos e Naia, 2001:26-37) e não espelha “... o que se deixou de realizar e que se pode traduzir em perdas motivadas por desperdício, ineficácia, subutilização ou má utilização dos recursos.” (Cunha, 2002:265-273). Esta lacuna da Contabilidade Financeira acontece pelo facto de esta apenas evidenciar o que existe, não fornecendo informação sobre a forma como se pode melhorar e como se processa a criação ou a formação de valor no seio da organização. A Contabilidade Analítica ou de Gestão vem procurar incidir o seu enfoque na valorização dos processos internos, visando o apuramento do resultado por função, actividade ou produto.

Siegel e Shim (2000) definem a Contabilidade de Gestão como o processo de identificação, medição, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação financeira que é usada pelos gestores para planear, avaliar e apoiar a tomada de decisão numa organização. Está centrada no fornecimento de informação para os gestores internos directamente ligados ao planeamento, direcção e controlo das operações e que têm de tomar uma variedade de decisões de gestão. Este tipo de Contabilidade está em contraste com a Contabilidade Financeira que através das Demonstrações Financeiras, fornece informação para os seus utilizadores externos, sendo esta informação, desenvolvida com base nos registos contabilísticos das transacções efectuadas, em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites. Tendo em conta estes factos, podemos resumir que o objectivo último da Contabilidade de Gestão é “ (...) controlar os custos e a produção para que a gestão possa identificar as áreas problemáticas e adopte acções correctoras” (AECA, Doc.7, 1996:101), apoiando simultaneamente, o planeamento operacional e estratégico.

O objectivo da Contabilidade Analítica ou de Gestão e o tipo de informação produzida, implica que a sua elaboração tenha uma interdependência muito forte com a estratégia da empresa, a sua estrutura organizacional e os utilizadores a que essa informação se destina. Desta forma, quando a informação permite avaliar o desempenho económico e financeiro da empresa, será compensada a dimensão da mesma com a utilidade que foi proporcionada conforme demonstra a figura 1 (Teixeira et al, 2005).

Figura nº 1 – A Utilidade da Informação

Objectivos, estratégia e utilidade*



Fonte: Jordan et al (2003:105)

Os gestores na formulação da estratégia da organização que lideram procuram obter vantagens competitivas e alcançar determinados objectivos. A informação fornecida pela Contabilidade de Gestão pode constituir um factor de diferenciação contribuindo para o êxito da organização e é necessária para que os seus objectivos sejam alcançados, podendo ser mesmo um recurso estratégico. Isto porque, para que os gestores obtenham um bom desempenho por parte da empresa, é necessário tomar decisões que optimizem as capacidades e as potencialidades da mesma e ter conhecimento de quais são as actividades que geram valor. A avaliação do valor criado pelas actividades passa pela compreensão do comportamento dos custos e da identificação dos factores que os explicam, auxiliando a concepção de novos produtos e a reestruturação dos processos, procurando a eliminação de fontes de desperdício e aumento da flexibilidade.

A preocupação com avaliação do desempenho e dos factores que o determinam tem sido uma problemática que tem assumido uma grande relevância dentro das empresas. Estas só sobrevivem numa envolvente caracterizada por uma forte competitividade, se criar valor “o que só é possível com uma eficaz gestão de recursos” (Sousa e Rodrigues, 2002:64). Este contexto faz com que a Contabilidade Analítica ou de Gestão venha assumir um papel chave ao ser necessário obter informações fiáveis que implicam ter um domínio sobre o apuramento de custos relevantes e um tratamento adequado dos custos, em tempo oportuno. Para que se tenha um conhecimento, não só sobre a situação financeira global da empresa, mas também uma informação segmentada por actividade, por produto, por cliente, por mercado,

entre outros aspectos. Lizcano Alvarez afirma (2002:22) “todos estes aspectos supõem, em definitivo, uma importante revolução nos sistemas internos de produção e de controlo, e conseqüentemente nos sistemas de gestão das empresas, que deixaram de considerar como único elemento de competitividade a minimização de custos, uma vez que os produtos procuram objectivos qualitativos. [Ou seja] determina a necessidade de levar a cabo, em primeiro lugar, uma revisão dos sistemas de custos das empresas, e, em segundo lugar, dos sistemas de controlo vinculados a estes”.

A forma de tratamento dos custos tem sido um aspecto com uma grande relevância no processo de desenvolvimento da Contabilidade Analítica ou de Gestão, a que não é alheio as rápidas mutações do meio envolvente das empresas, dos processos de fabrico e de organização das mesmas. Numa fase inicial (princípios do Séc. XX) havia um enfoque nos custos directos, pois os indirectos não assumiam um grande peso no custo total do produto, sendo por isso, repartidos por uma base de imputação normalmente ligada ao volume de produção. No entanto, surgia sempre o grande problema da escolha da base de repartição mais adequada, o que não é indiferente. Vejamos o seguinte exemplo onde se evidencia como a escolha e decisão da utilização de uma base, pode implicar custos por objecto de custo, bem diferentes:

Quadro 1 – Exemplo de Imputação dos Custos e a Base de Repartição

	Produto 1	Produto 2	Total
Matéria Prima (em toneladas)	1.000	3.000	4.000
Mão de Obra Directa (Horas)	1.000	1.000	2.000
Gastos Gerais Fábrica - GGF - (a repartir)			8.000
Valor dos GGF repartidos:			
em função da matéria-prima	2.000	6.000	8.000
em função da mão de obra	4.000	4.000	8.000

Fonte: Teixeira et al (2005).

Mas os custos a repartir, originados em diferentes naturezas, têm dificilmente o mesmo comportamento. Assim, à medida que os custos indirectos começaram a assumir um maior peso nas estruturas de custos, foram introduzidas diferentes bases de repartição para minimizar a eventual inadequação de uma só base para repartição desses custos, implicando que a escolha de cada uma, tenha uma relação causa-efeito com o conjunto dos custos agregados. Mas os custos calculados por produto, continuaram a poder ser questionados quanto à sua validade, como informação relevante para a tomada de decisão.

A segunda metade do Séc. XX, implicou novas exigências de informação de gestão de forma a assegurar a competitividade das empresas. Estas exigências passavam pela racionalização dos custos de estrutura. O Plano de Contas Francês apresentou um modelo de apuramento de custos tendo por base os Centros de Custos⁴, ou Secções Homogéneas. Segundo Pereira e Franco (2001:290-291) Secções Homogéneas são Centros de Custos que devem obedecer às seguintes características: Responsabilização, Homogeneidade de funções e existência de uma unidade de medida⁵ para medir a actividade da secção. *“Este método consiste em dividir os custos de transformação⁶ em pequenos grupos de custos com certas afinidades”, os centros de custos. Após terem sido distribuídos os custos dos centros comuns ou de apoio, pelos seus utilizadores, estamos em condições de fazer a sua imputação aos produtos que originaram esses mesmos custos. O cálculo do custo unitário de cada secção, resulta da divisão do total de custos verificados no mês, pelo número de unidades de obra. (Quando a secção tem unidade de imputação, em vez de unidade de obra, o processo é idêntico). Ou seja, com o método das Secções Homogéneas passamos “de um critério em que os custos de transformação são imputados indiscriminadamente por todos os produtos para um outro critério em que a imputação se faz em função dos centros que determinaram tais custos” Caiado (2002:233).*

No entanto, para Johnson e Kaplan (1987), registaram-se poucos progressos até à década de 80 relativamente à Contabilidade Interna, onde os modelos tradicionais de apuramento do Custo Industrial dos Produtos Acabados (CIPA)⁷ ou serviços prestados, revelaram um deficiente acompanhamento face ao despontar de novas técnicas de gestão e à rápida evolução das novas Tecnologias de Informação.

O quadro seguinte mostra as alterações que mais têm influenciado e determinado as limitações dos sistemas tradicionais de custeio:

⁴ Centros de Custos são unidades contabilísticas que resultam da decomposição de um centro de responsabilidade (Pereira e Franco, 2001:69)

⁵ De acordo com o mesmo autor, “nem sempre é possível definir secções com unidades de obra, isto é, uma unidade que seja simultaneamente unidade de custeio e unidade de imputação”. Para Caiado (2002:233), “fala-se em unidade de obra sempre que a unidade de custeio coincide com a unidade de imputação”.

⁶ O somatório dos GGF com a MOD correspondem aos Custos de Transformação.

⁷ Os componentes do Custo Industrial dos Produtos são os custos as matérias-primas, a mão-de-obra-directa e os gastos gerais de fabrico. Segundo Caiado (2002:75) “matérias-primas são todas as matérias ou materiais consumidos na fabricação que, após as operações de transformação características do regime de fabrico da empresa, dão origem a produtos terminados. As matérias subsidiárias são consideradas como uma das componentes dos GGF uma vez que auxiliam na transformação dos produtos. A MOD consiste nas remunerações e respectivos encargos sociais com o pessoal afecto directamente à linha de fabrico. Os GGF incluem todos os outros custos que não são MP nem MOD, nomeadamente a água, a electricidade, os seguros as amortizações bem como a mão-de-obra indirecta. Quando se soma a MOD com os GGF, obtêm-se os custos de transformação.

Quadro nº 2 – Principais alterações no contexto económico nas últimas décadas

	Anos 60	Anos 90
Fixação de preços	Margem sobre o custo	Concorrência
Tecnologia	Fraca	Avançada
Base do Custo	MOD	GGF
Ciclo de Vida	Longa	Curta
Tecnologia Informação	Muito fraca	Muito Forte

Fonte: Citado por Teixeira (1998:19), adaptação de Rodrigues (1992)

Estas alterações têm reduzido a utilidade dos sistemas tradicionais de apuramento do custo do produto na perspectiva da produção de informação para o processo de tomada de decisão, em grande parte devido à forma como os custos indirectos são repartidos que levam, muitas vezes, ao afastamento da realidade. Mesmo as Secções Homogéneas apresentam estas lacunas, pois apesar de numa primeira fase os custos serem imputados aos centros respectivos, posteriormente são imputados aos produtos fabricados com base no volume de produção ou do número de horas trabalhadas, constatando-se assim, admitir-se uma relação directa entre os recursos consumidos e os produtos fabricados.

Neste contexto, surgiu na década de setenta pela mão de Staubus, conhecendo um maior desenvolvimento e aprofundamento na década de 80 com Miller e Vollman, Woodward, Duclick e Cooper e Kaplan, o Custeio Baseado nas Actividades (CBA – Activity Based Costing). O CBA, segundo Caiado (2002:307), “é um processo de repartir os gastos gerais de fabrico pelas quantidades produzidas com base nos benefícios que resultam de uma determinada actividade indirecta. O referido método procura, não apenas repartir os gastos gerais de fabrico pelos custos dos produtos numa base mais realista que o simples volume de produção, mas também fazer ressaltar a relação existente entre aqueles gastos e as actividades que as originaram”, ou seja, permitindo determinar, de uma forma mais correcta o custo dos produtos, considerando que o que gera os custos, são as actividades que, por sua vez, consomem recursos e originam custos. Ou seja, neste método, segundo Rodrigues (1992:29-38) “as actividades⁸ consomem recursos e os produtos utilizam actividades”,

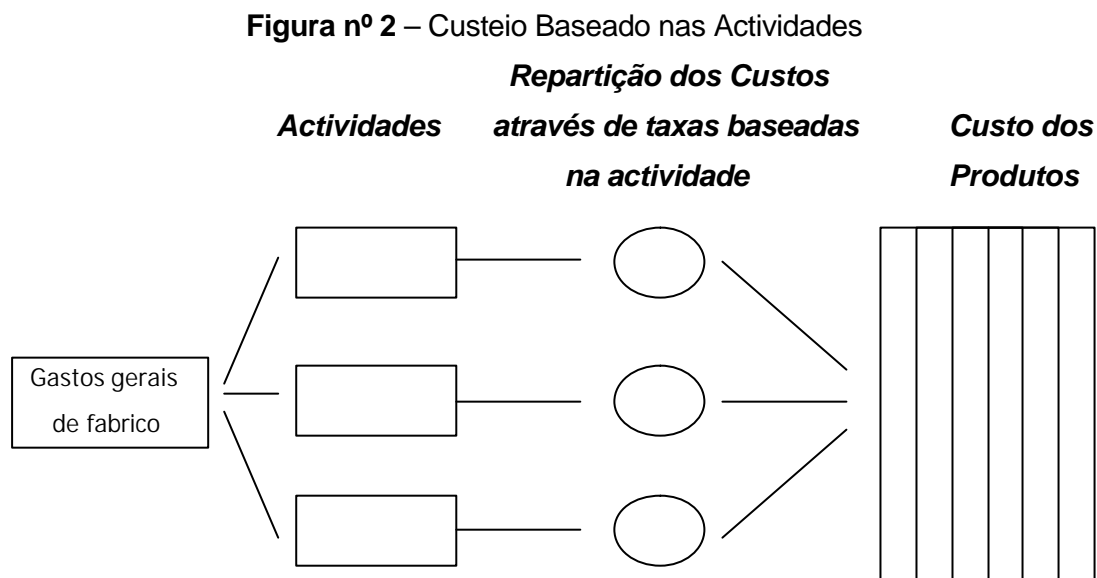
⁸ Actividade, de acordo com Rodrigues (1992:17), é a combinação de tarefas e recursos por forma a se obter um determinado nível de resultado ou output. Ainda segundo Castelló & Lizcano (1994:85), entende-se por actividade “*un conjunto de actuaciones o de tareas que han de tener como objetivo la atribución, al menos a corto plazo, de un valor añadido a un objeto (producto o proceso), o al menos permitir añadir este valor, de cara al cliente o usuario del mismo*”. Resulta desta definição uma primeira classificação de actividades:

- de valor acrescentado para o cliente;
- de apoio às de valor acrescentado que não sejam directamente identificadas pelo cliente;

sendo os custos uma resultante da utilização dos recursos pelas actividades e por isso, devem ser primeiramente, atribuídos a actividades, e só depois aos produtos/serviços, com base na utilização que fazem de cada uma das actividades.

Este método assenta então no facto de a Contabilidade se preocupar com os processos geradores de custos antes de se preocupar com a sua repartição, servindo as actividades de pólos de acumulação intermediários, dado que, por um lado, são responsáveis pela utilização dos recursos e por outro, permitem orientar a atenção dos gestores para a gestão de actividades.

Em Esquema:



Fonte: Caiado (1997:308).

Associado ao aparecimento ou implementação do CBA, como modelo de apuramento de custos e informação para apoiar a gestão, são referidas duas metodologias de apuramento dos resultados: A *Clássica* ou a da *Lógica da Absorção*⁹ – onde os custos e os proveitos são absorvidos na totalidade pelos produtos fabricados ou os serviços prestados. Desta forma, todos os custos têm que ser suportados pelos objectos de custos, ou seja, todos os custos são imputados aos produtos através de uma base de repartição única ou múltipla e a *Lógica da Contribuição* – onde os custos são encarados como uma consequência de diferentes actividades e em que cada um tem apenas os seus custos e proveitos específicos, gerando uma margem de contribuição que serve para cobrir os custos comuns de forma a ter-se conhecimento sobre a forma como cada uma contribui para o resultado global da empresa. Este método, ao

-
- estratégicas;
 - inúteis, desnecessárias e elimináveis.

⁹ Também designado de por custeio total ou completo.

contrário do anterior permite não só comparar os custos com os proveitos, mas também se a contribuição gerada está de acordo com os objectivos definidos (Teixeira, 1998).

Esta dicotomia surge como forma de colmatar as lacunas do método clássico relativamente à informação que produz. Isto porque neste método ao repartir todos os custos indirectos por todos os produtos fabricados, por exemplo, em função do volume de produção, pode estar a obter uma informação enviesada, bastando para tal que as actividades e os custos ocorridos sejam independentes do volume de produção, o que acontece muitas vezes.

O tratamento dos custos na óptica da contribuição implica uma maior exigência no tratamento e na organização da informação interna, para além, de um conhecimento profundo da organização e das suas necessidades de informação de forma a definir correctamente as actividades que a constituem.

No processo de tomada de decisão e no sistema de controlo de gestão, a avaliação de desempenho constitui um objectivo importante, pelo que, as medidas de desempenho são uma componente central nesse processo e sistema, devendo no entanto, serem utilizadas com precaução e em conjunto com outras medidas que a complementem. Controlar os custos, não é suficiente para assegurar a continuidade e posição competitiva de uma organização, é importante ter em conta a qualidade, a inovação, a satisfação dos clientes, a flexibilidade, entre outros, factores chaves. Na medida em que se reconhece a importância destes factores, a avaliação do desempenho efectuada apenas através de indicadores financeiros é limitativa para medir o sucesso e as vantagens competitivas a longo prazo, ainda que genericamente a maioria das organizações dê prioridade aos indicadores económicos e financeiros¹⁰. Dada a grande variedade de indicadores que se podem estabelecer para avaliar a gestão realizada numa organização, é necessário seleccionar aqueles que mais se aproximem dos objectivos previamente definidos.

¹⁰ Segundo Neves (1992), a avaliação de desempenho de uma empresa não se pode restringir ao domínio financeiro. Esta avaliação deve passar por uma auditoria de gestão que revelará os aspectos de eficiência ou ineficiência da gestão sobre as variáveis de que os gestores têm efectivo controlo. A análise financeira é mais uma das ferramentas de diagnóstico que pode ajudar a chamar a atenção sobre problemas potenciais.

4. A Implementação da Contabilidade de Gestão nas Empresas da Região de Setúbal

Em resposta ao objectivo deste trabalho, procurou-se conhecer junto de um grupo de empresas da região de Setúbal: o grau de implementação da Contabilidade Analítica; o grau de importância atribuída à informação contabilística elaborada; o grau de tratamento e detalhe dessa informação no apoio à tomada de decisão e os indicadores seleccionados para a análise do desempenho, bem como, da eficácia e eficiência da organização. Desta forma, foi elaborado um inquérito às 200 maiores empresas da Região de Setúbal constantes da Base de Dados da Dun & Bradstreet (2002) tendo como referência, o volume de negócios. Obteve-se uma taxa de resposta de 25%. A amostra obtida encontra-se repartida do seguinte modo pelos três sectores económicos: 4,9% - Primário, 63,4% - Secundário e 31,7% - Terciário. Nestas empresas, em termos de contributo de emprego para a região, verifica-se que: 31,3% das empresas possuem entre 11 a 50 trabalhadores, 33,3% possuem de 51 a 250 trabalhadores e as restantes 35,4% possuem mais de 250 trabalhadores.

Quadro 3 – Análise das Respostas ao Inquérito

Questão	Sector Privado
2.1 A direcção acompanha a execução da Contabilidade?	Cerca de 94% das organizações acompanham a execução da contabilidade mensalmente. 4% trimestralmente e 2% Anual.
2.2 Está implementado algum sistema de Contabilidade Analítica?	Através das respostas obtidas verificamos que 92% das empresas possuem um sistema de Contabilidade Analítica.
2.3 Esta informação é analisada e serve para a tomada de decisão?	Das entidades que tem implementado um sistema de Contabilidade apenas 8% não utilizam a informação extraída para a tomada de decisão.
2.4 Qual a periodicidade com que essa informação é analisada?	Verifica-se que 92% das empresas que responderam ao inquérito, analisam a informação mensalmente.
2.5 Na gestão da produção de bens ou serviços considera informações do seu sistema de Contabilidade Analítica?	Verifica-se que 83% das empresas recorrem à Contabilidade Analítica para gerir a sua actividade.
2.6 Qual a sua opinião sobre o grau de importância da utilização da informação retirada da Contabilidade nos seguintes aspectos: a) Análise b) Controlo c) Medidas Correctivas d) Apoio à decisão e) Medir a eficácia/eficiência	Na generalidade as empresas estudadas consideram importante ou muito importante a informação retirada da Contabilidade para análise, controlo, adopção de medidas correctivas, tomada de decisão e medição da eficácia/eficiência.
2.7 Elabora Orçamento Anual ?	Verifica-se que 88% das empresas elaboram orçamento anual.
2.8 Que tipo de Orçamento ?	Das empresas que elaboram o Orçamento Anual, 71% elaboram o Orçamento por Centros de Custos.
2.9 São calculados desvios?	As respostas evidenciam que 91% procede ao calculo de desvios.
2.10 As medidas correctivas constam de algum documento escrito?	Verifica-se que 65% das empresas analisadas possuem um documento escrito com as medidas correctivas.
2.11 Apura custos por produto/serviço?	O apuramento de custos por produto/serviço é efectuado por 69% das empresas que responderam à questão.
2.12 Reparte custos indirectos?	Verifica-se que 69% das empresas inquiridas repartem custos indirectos na sua grande maioria tendo por base a mão de obra aplicada, horas de funcionamento, nº de trabalhadores.
2.13 Reparte com que bases?	
2.14 Calcula custos por actividade?	
2.15 Quais as actividades definidas?	
2.16 Com que geradores de custos?	Ao analisar os resultados obtidos verificamos que cerca de 52% das empresas calculam custos por actividade. A heterogeneidade das actividades e geradores de custo enunciados não nos permite caracterizar a amostra, revelando a sua diversidade e versatilidade da Contabilidade Analítica.
2.17 Está satisfeito com a informação extraída da Contabilidade Analítica implementada?	A informação disponibilizada pela Contabilidade Analítica satisfaz a maioria das empresas, ao verificar-se que 87% das respostas são positivas.
2.18 Utiliza indicadores económicos e financeiros retirados do sistema de Contabilidade para efectuar o diagnóstico interno da sua empresa/instituição?	Observamos que a globalidade (94%) das empresas utilizam indicadores económicos e financeiros. De entre esta utilização, destaca-se o facto de 91% das empresas utilizarem indicadores quantitativos. Além disso, 28% das empresas utilizam, em simultâneo, os indicadores quantitativos e qualitativos. Sendo residual, a percentagem de empresas que utilizam apenas indicadores qualitativos.
2.19 Os indicadores são:	
2.20 Existe Tableau de Bord na Organização?	63% das empresas utilizam este instrumento de gestão.
2.21 E Balanced Scorecard ?	Apenas 29% das empresas utilizam este instrumento de gestão.
2.22 É feita comparação dos resultados obtidos pelos indicadores ?	88% das organizações procede á comparação dos indicadores. Destas 58% fá-lo mensalmente, 18% através do período homologado e 16% utiliza os critérios anteriores em simultâneo.

Fonte: Adaptado de Teixeira et al (2005).

Os resultados demonstram (Quadro nº 3) que a Contabilidade tem uma grande relevância nas empresas que constituem a amostra, levando a que os responsáveis das empresas realizem um acompanhamento (mensal) da sua execução e controlo de

forma a garantir a fiabilidade da informação produzida por este sistema de informação. De acordo com as respostas obtidas, está implícita a existência de um dos dois ou ambos os sistemas de Contabilidade: a Financeira e/ou a Analítica. No âmbito deste trabalho torna-se importante saber o grau de implementação do segundo sistema de contabilidade e verifica-se que a Contabilidade Analítica (CA) se encontra significativamente implementada nas empresas da amostra. 94% das mesmas possui este sistema de informação e 97,7% destas, utilizam a informação produzida no processo de tomada de decisão (apenas 8% empresas não utilizam a informação produzida por qualquer um dos sistemas no processo de tomada de decisão). Relativamente à periodicidade da análise dessa informação verificou-se que 95,6% das empresas que possuem CA, o fazem mensalmente e que as restantes o fazem trimestralmente. Em relação à utilização dessa informação na gestão do processo de produção, verifica-se que 88,9% das empresas com C.A. tem em consideração a informação produzida. De modo a reforçar a avaliação do grau de importância atribuído a essa informação, foi solicitado aos inquiridos que atribuíssem um determinado valor dessa importância em cinco circunstâncias passíveis de utilização da mesma. Os valores a atribuir variavam entre 1 a 5, correspondendo à seguinte escala de valores: 1 – Nada Importante, 2 – Pouco Importante, 3 – Moderadamente Importante, 4 – Importante e 5 – Muito Importante. Os resultados obtidos foram os seguintes (Quadro nº 4):

Quadro nº 4 – O Grau de Importância atribuído à Informação

	Nada	Pouco	Moderada	Importante	Muito
Análise		2,0%	2,0%	8,8%	57,1%
Controlo			6,1%	22,4%	71,4%
Medidas Correctivas		2,0%	14,3%	42,9%	40,8%
Apoio à Decisão			8,2%	51,0%	40,8%
Medir a Eficácia/Eficiência			24,5%	34,7%	40,8%

Estes revelam que a generalidade das empresas consideram que a informação é *importante* ou *muito importante* nas cinco situações. No caso da utilização dessa informação para análise, controlo e medição da eficácia e eficiência, o grau mais atribuído é *muito importante* e nas outras duas situações passa a ser o grau *importante*. Estes resultados permitem verificar que a informação contabilística tem um grau elevado de importância para as empresas.

A elaboração do Orçamento Anual é frequente nas empresas da amostra ao verificar-se que 88% o fazem. Analisando o tipo de orçamento, 29% das empresas elaboram o Orçamento Geral, 71%, o Orçamento por Centro de Custos e 19%, o Orçamento por Funções. Complementarmente, verifica-se que existem as seguinte percentagem de empresas a elaborarem, em simultâneo, mais que um tipo de Orçamento: 17% - o

Orçamento Geral e por Centros de Custos, 10% – Orçamento Geral e por Funções, 13% – Orçamento por Centros de Custos e Funções e 8% a elaborar os três tipos de orçamentos. Deste modo, verificamos que as empresas elaboram um documento que lhes permite ter uma representação escrita da planificação da sua actividade futura. Assim, importa avaliar a aplicação que as empresas dão a esse documento como meio de acompanhamento dessa mesma actividade. Os resultados evidenciam que 91% das empresas calculam desvios face aos valores orçamentados e que apenas 65% (88% se considerarmos as empresas que apuram os desvios) possuem um documento escrito onde apresentam as medidas correctivas a tomar no caso de se registar desvios face aos valores planeados de forma a que os responsáveis evidenciem e acompanhem a concretização das medidas a tomar.

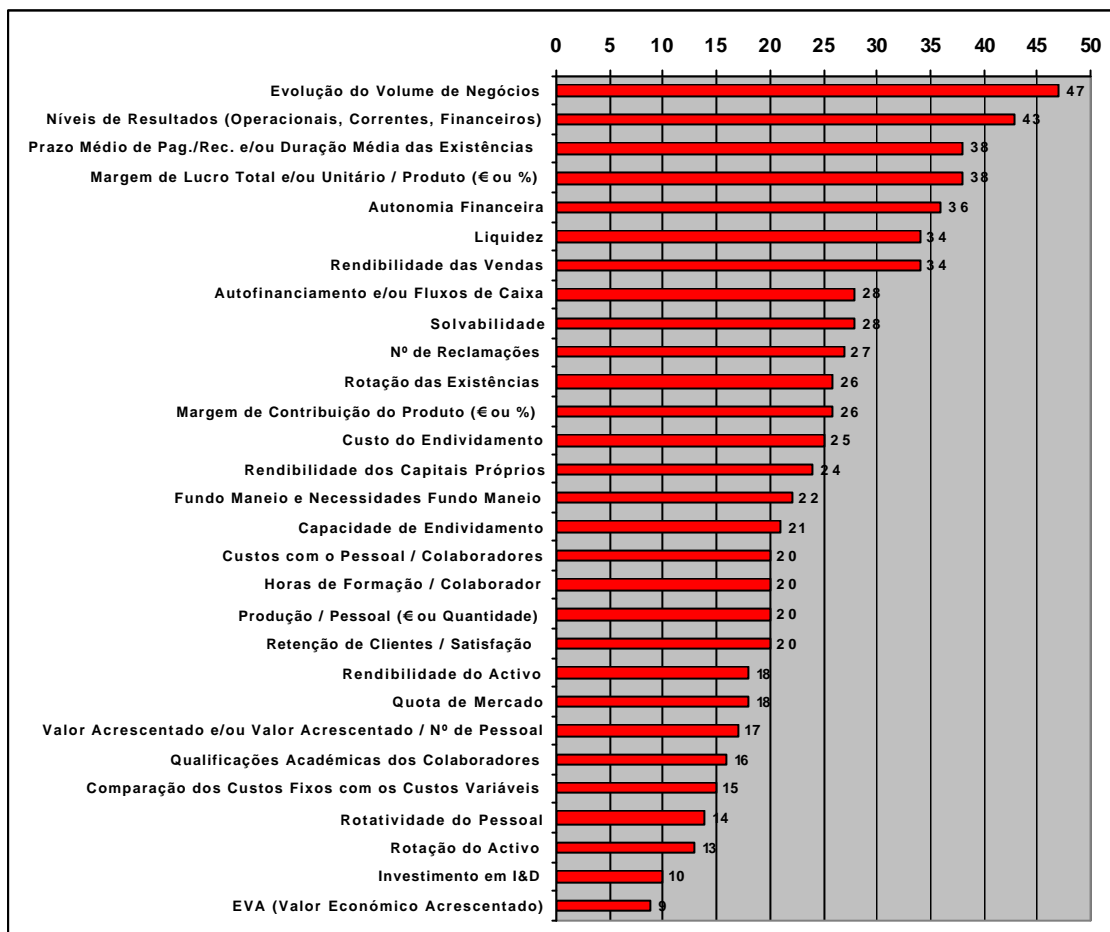
“À medida que aumenta a dimensão das empresas, determinada pelo alargamento do mercado e pela incessante inovação tecnológica, maior é a necessidade que os gestores têm de informações atempadas que permitam auxiliar a tomada de medidas fundamentais para fazer face à concorrência, aumentar os resultados e lançar novos produtos no mercado a preços competitivos.” (Caiado; 1997:43). Neste âmbito verificamos que apenas 69% (33) utiliza a Contabilidade Analítica para apurar custos por produtos ou por serviços. Se considerarmos apenas as empresas que admitem utilizar a informação deste sistema de informação, o número sobe para os 83%. Considerando a importância da repartição dos custos indirectos na informação produzida pela Contabilidade Analítica conforme foi discutido nos pontos anteriores, verifica-se que 69% das empresas realiza a tarefa de repartir custos indirectos e que nesta repartição, 65% das empresas que o fazem, utilizam apenas uma base de repartição, 12% utilizam duas bases e 15% utilizam três bases. As bases mais escolhidas, com um peso semelhante, são a *mão-de-obra aplicada*, *horas de funcionamento* e *nº de trabalhadores*.

Em resposta às limitações evidenciadas pelos sistemas tradicionais de apuramento de custos procurou-se avaliar em que medida as empresas têm implementado o Custeio Baseado nas Actividades. Verificamos que 52% das empresas calculam custos por actividade, através do CBA. No entanto, detecta-se algumas inconsistências na utilização deste método. Este facto é evidenciado a quando da definição de actividades, pois foram definidas actividades “agregadoras”, tais como, produção, o que não coincide com o espírito do CBA que procura a utilização de actividades de níveis inferiores. Outro facto prende-se com a indicação dos geradores de custo utilizados não serem coincidentes com as actividades definidas.

Nos resultados obtidos é de evidenciar o grau de satisfação das empresas com a informação produzida pela Contabilidade Analítica ao verificar-se que 87% das empresas afirmam estar satisfeitas com a mesma. O que não será alheio o facto de 94% das empresas utilizarem indicadores económicos e financeiros retirados do Sistema de Contabilidade para efectuar o diagnóstico interno das organizações. Destas, 86% utilizam indicadores quantitativos, enquanto que 37% utilizam em simultâneo indicadores quantitativos e qualitativos. Ainda no âmbito desta problemática, procurou-se avaliar a utilização dos instrumentos que sintetizam a informação para a gestão, funcionando como suportes no processo de tomada de decisão. E neste aspecto verificou-se que 69% empresas que possuem CA elaboram o Tableau de Bord e que 31% dessas empresas elaboram o Balanced Scorecard. E de realçar que 22% das empresas elaboram, em simultâneo, os dois tipos de documentos. Esta informação obtida revela um uso significativo por parte das empresas porque 88% (96%, se considerarmos apenas as empresas com CA) revelam efectuar uma comparação dos resultados obtidos pelos vários indicadores utilizados e 79%, o fazem numa base mensal, assumindo a comparação com o período homólogo um peso com significado (37%).

No Inquérito realizado foram apresentados diversos indicadores referidos na teoria económica-financeira para avaliação do desempenho e da situação económica financeira das mesmas. Em relação a estes foi solicitado junto das empresas que indicassem quais os utilizados no seu sistema de informação. O gráfico 1 apresenta os indicadores escolhidos com uma frequência superior a 20% do número de empresas que responderam ao inquérito, de forma a se poder avaliar quais os que são mais relevantes para as empresas da amostra.

Gráfico 1 – Os Indicadores Utilizados pelas Empresas



Fonte: Adaptado de Teixeira et al (2005).

A análise da frequência dos indicadores escolhidos pelas empresas permite evidenciar três grandes preocupações por parte dos seus responsáveis: a rendibilidade (a problemática da criação de valor), o equilíbrio financeiro e a expansão (desempenho medido de forma agregado) registada pela empresa. Isto porque verifica-se que praticamente a totalidade das empresas utilizam a informação apresentada pelos indicadores *evolução do volume de negócios* e os *níveis dos diferentes tipos de resultados* (Operacionais, Correntes e Financeiros), assumindo os rácios relativos à rendibilidade (principalmente, das vendas) uma frequência de utilização acentuada. A *margem de lucro* constitui um indicador com uma utilização relevante (3º mais utilizado) de forma as empresas avaliarem o contributo dos produtos para os seus resultados (a *margem de contribuição do produto* regista uma frequência de 50% da amostra). Segundo Valdez (2005), citando uma informação da Direcção Geral da Empresa, da Comissão Europeia, uma em cada quatro falências resulta dos atrasos nos pagamentos, originando uma perda anual de 450 000 postos de trabalho. Este dado torna mais interessante o facto de o *prazo médio de pagamentos e recebimentos* ser o terceiro indicador mais utilizado demonstrando a importância destes factos e a grande

preocupação com o equilíbrio financeiro da empresa. Isto porque indicadores como a *autonomia financeira, liquidez, autofinanciamento, solvabilidade*, entre outros de cariz financeiro) apresentam uma utilização frequente por um número significativo de empresas. A eficiência e a eficácia do funcionamento da empresa também constitui uma problemática analisada com algum relevo, segundo o grau de frequência de utilização de indicadores como a *rotação das existências, nº de reclamações e custos de pessoal*.

5. Conclusões

A Contabilidade de Gestão e a informação produzida é um instrumento crucial na gestão das empresas, no seu processo de tomada de decisão e na avaliação de desempenho. No entanto, esta não pode deixar de procurar um caminho de evolução no sentido de procurar responder às necessidades de uma informação fiável que as empresas vêm sentindo num meio envolvente em constante mutação. Isto porque este trabalho revela que existe uma procura significativa da informação produzida por este sistema de informação.

As empresas revelam que utilizam esta informação no seu processo de decisão e, no caso específico, da gestão da produção. Neste sentido procuram utilizar os novos métodos de apuramento de custos e de apresentação da informação que permitam ultrapassar as lacunas dos sistemas tradicionais de apuramento e tratamento dos custos, embora a utilização dos métodos tradicionais pelas empresas da nossa amostra ainda tenham um grande peso como demonstram os resultados relativos à problemática da repartição dos custos indirectos e a utilização de um número reduzido de bases de repartição, revelando-se algum desconhecimento sobre a utilização de novos métodos como é o caso do custeio baseado nas actividades. Os resultados também revelam uma preocupação das empresas com avaliação de factores como a rendibilidade, equilíbrio financeiro, eficácia e eficiência de funcionamento da mesma em virtude dos indicadores utilizados reflectirem informação relativa a esses aspectos.

Bibliografia

- AECA (1996); **Principios de Contabilidad de Gestión – Costes Indirectos de Produccion: Localizacion, Imputacion y Control**; Doc. Nº 7; 3ª Ed., Madrid: Edic. Ortega.
- ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN, Vijay; (1998); **Management Control Systems**, Ninth Edition, Irwin McGraw-Hill.
- CAIADO, António Pires; (1997); **Contabilidade de Gestão**; Áreas Editora; Lisboa.

- CAIADO, António Pires; (2002); **Contabilidade de Gestão**; Áreas Editora; Lisboa.
- CAÑIBANO, Leandro; (1995); **Contabilidad – Análisis Contable de la Realidad Económica**; Ediciones Pirámide; 7ª Edición.
- CASTELLÓ & LIZCANO; (1994); **El sistema de gestión y de costes basado en las actividades**; Ed. Instituto de estudios Económicos; Madrid.
- COSTA, Carlos Baptista; (1995); **Auditoria Financeira – Teoría e Prática**; Editora Reis dos Livros; 5ª Edição.
- CRAVO, Domingos J. Silva; (1991); **Considerações em torno do Paradigma da Utilidade**; Actas das IV Jornadas de Contabilidade; ISCAA; Aveiro.
- CUNHA, C.; (2002); **O Custeio Baseado nas Actividades**; Revista TOC nº 28; pp. 33; Lisboa.
- GANGOLLY, Jagdish; (2002); **Lecture Notes on Analysis & Design of Accounting Information Systems**; Disponível em: www.albany.edu/acc/courses/acc681.fall100/681book/node3.html
- GARCIA, José F., LÓPEZ, Isidro P.; (1998); **Los Sistemas de Información en la Empresa**; AECA; Menorca.
- JOHNSON, H. T., KAPLAN, R.S.; (1987); **Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**; Harvard Business School Press.
- JORDAN, Hugues, NEVES, João Carvalho, RODRIGUES, José Azevedo.; (2003); **O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores**; Áreas Editora; 5ª Edição; Lisboa.
- JORGE, Susana, SÁ, Patrícia; (2000); **A informação contabilística e o desenvolvimento de novos produtos**; Estudos de Gestão de Empresas com a Coordenação de António Martins; Volume I; Vida Económica; Porto.
- LIZCANO, Jesus Alvarez; (2002); **La Contabilidad de Gestión en los 90: 50 Artículos Divulgativos**; AECA: Madrid; Espanha.
- MACHADO, José R. Braz ; (1998); “**Contabilidade Financeira – Da Perspectiva da Determinação dos Resultados**” ; Protocontas; Setembro.
- MARCOS, Jorge São , NAIA, Paulo; (2001); **A Contabilidade Analítica – estudos previsionais e formação no século XXI**; Revista TOC, Nº 10, PP. 26-37.
- MEIGS, Robert F. et al; (1996); **Accounting, The Basis for Business Decisions**; McGraw-Hill; Missouri; 10th Edition.
- MOREAU; Franck et al.; (2003); **Compreender e Gerir os Riscos**; Bertrand Editora.
- NEVES, João Carvalho das; (1992); **Análise Financeira, Métodos e Técnicas**; Texto Editora, 6ª Edição.

- NEVES, João Carvalho das; (2001); *Análise Financeira – Vol. I Técnicas Fundamentais*; Texto Editora; 13ª Edição.
- PEREIRA, Carlos Caiano e FRANCO; Victor Seabra; (2001); *Contabilidade Analítica*; Editora Rei dos Livros; Lisboa.
- POC – **Plano Oficial de Contabilidade** (2002), Áreas Editora.
- RODRIGUES, J. Azevedo; (1992); **Custeio Baseado na Actividade**; Revista Portuguesa de Gestão.
- SIEGEL, Joe G.; SHIM, Jae K.; (2000); **Accounting Handbook**; N.Y. Barron's Educational Series; 3rd Ed.
- SOUSA, Gabriela; RODRIGUES, Lúcia; (2002), **Balanced Scorecard: Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI**, Rei dos Livros, 1ª Edição, Porto.
- SOUSA, Sérgio ; (1997); **Tecnologias de Informação – Para que são? E para quem?**; FCA; Editora de Informática; Lisboa.
- TEIXEIRA, Ana Bela (1998); **A Análise de Performance de Segmentos**; Dissertação de mestrado em Finanças Empresariais, ISCTE.
- TEIXEIRA, Ana Bela; ; MATA, Carlos; RITA, Rui; GONÇALVES, Sidalina e ROSÁRIO, Carla; (2005), **Da Implementação da Contabilidade Analítica à Informação Relevante para a Gestão – Uma Abordagem Comparativa dos Objectivos do POC e do POCP**, 2º Concurso de Projectos de Investigação – Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais.
- VALDEZ, Maria Roquette (2005), **A Luta contra os Atrasos de Pagamento em Transacções Comerciais**, *Jornal de Contabilidade* nº 336, Apotec, Março 2005.
- www.ips.pt
- www.esce.ips.pt
- ZORRINHO, Carlos; (1991); **Gestão da Informação**; Editorial Presença; Lisboa.