

**MESTRADO**  
**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS**  
**EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**FATORES CONTINGENCIAIS RELACIONADOS COM A**  
**UTILIZAÇÃO DE PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA**  
**INTERNA NAS EMPRESAS PORTUGUESAS**

**GABRIEL PEREIRA DA SILVA**

**OUTUBRO - 2023**

**MESTRADO EM**  
**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS**  
**EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**FATORES CONTINGENCIAIS RELACIONADOS COM A**  
**UTILIZAÇÃO DE PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA**  
**INTERNA NAS EMPRESAS PORTUGUESAS**

**GABRIEL PEREIRA DA SILVA**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROF<sup>a</sup> DOUTORA SOFIA MARGARIDA MORAIS LOURENÇO**

**OUTUBRO - 2023**

## RESUMO

Os preços de transferência interna (PTI) são muito importantes na medida em que afetam a alocação de custos e lucros entre unidades de uma organização, o que pode ter um impacto direto nos resultados financeiros e na eficácia operacional.

A análise de fatores contingenciais associados à adoção de preços de transferência interna é crucial, uma vez que esses influenciam a complexidade das operações e a necessidade de utilizar PTI como uma ferramenta de gestão. Compreender estes fatores contextuais ajuda as empresas a tomar decisões informadas sobre a implementação e utilização adequada dos PTI, de modo a otimizar os seus resultados financeiros e estratégicos.

A presente dissertação analisa a relação de cinco fatores contingenciais – dimensão, propriedade familiar, internacionalização, integração em grupo económico e estratégia - na adoção de PTI nas empresas portuguesas. Para tal, foram utilizadas 2.519 respostas de um questionário dirigido a CEO, CFO, e *controllers* de empresas portuguesas.

Os resultados mostram que empresas maiores, não familiares, internacionalizadas e parte de grupos económicos tendem a adotar mais preços de transferência interna. Não foi encontrada uma relação entre o tipo de estratégia adotada e a utilização de preços de transferência interna.

Palavras-chave: Sistemas de Controlo de Gestão; Preços de Transferência Interna; Dimensão; Empresas Familiares; Internacionalização; Grupo Económico; Estratégia.

## ABSTRACT

Internal transfer prices (ITP) are very important as they influence the allocation of costs and profits among organizational units, thereby directly impacting financial results and operational effectiveness.

Analysing contingency factors associated with the adoption of internal transfer pricing is crucial, as these factors influence the operational complexity and the need to employ ITP as a management tool. Understanding these contextual factors helps companies make informed decisions regarding the implementation and proper use of ITP, optimizing their financial and strategic outcomes.

The present dissertation analyses the relation between five contingency factors – size, family firms, internationalization, economic group integration and strategy - on the adoption and use of ITP in portuguese companies. To do so, 2,519 responses were used from a questionnaire targeted at CEO, CFO, and controllers of Portuguese companies.

The results show that larger companies, non-family-owned, internationalized, and part of economic groups tend to adopt internal transfer pricing more often. No significant relationship was found between the type of strategy and the use of internal transfer prices.

Keywords: Management Control Systems; Internal Transfer Pricing; Size; Family Firms; Internationalization; Economic Group; Strategy.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão à minha orientadora, a Professora Doutora Sofia Margarida Morais Lourenço, pela sua constante disponibilidade e apoio inabalável ao longo deste percurso académico.

Quero estender os meus agradecimentos à minha família e, em especial, ao Daniel, pelo inestimável apoio e compreensão que me proporcionaram durante esta jornada desafiante.

Não posso deixar de reconhecer e agradecer aos meus amigos, cujo incentivo e apoio foram cruciais nos momentos mais difíceis, permitindo-me manter a confiança no meu trabalho e nos meus objetivos.

Um agradecimento especial também aos meus colegas de trabalho, que se revelaram sempre disponíveis para responder a qualquer dúvida e demonstraram uma compreensão que ultrapassou as minhas expectativas.

Por último, mas não menos importante, quero estender a minha gratidão a todos aqueles que colaboraram e contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho. A todos, o meu sincero obrigado.

# ÍNDICE

<b>Resumo</b> .....	<b>i</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ii</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>iii</b>
<b>Índice</b> .....	<b>iv</b>
<b>Lista De Tabelas</b> .....	<b>v</b>
<b>Lista De Apêndices</b> .....	<b>vi</b>
<b>Lista De Abreviaturas</b> .....	<b>vii</b>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Revisão da Literatura e Hipóteses</b> .....	<b>3</b>
2.1. Controlo de Gestão .....	3
2.2. Sistemas de Controlo de Gestão .....	3
2.3. Preços de Transferência Interna .....	5
2.3.1. Métodos de Determinação de PTI .....	7
2.4. Teoria da Contingência.....	10
2.4.1. Dimensão .....	11
2.4.2. Empresa Familiar.....	13
2.4.3. Internacionalização .....	14
2.4.4. Grupo Económico.....	16
2.4.5. Estratégia .....	18
<b>3. Metodologia de Investigação</b> .....	<b>20</b>
3.1. Método e Descrição da Amostra .....	20
3.2. Mensuração das Variáveis .....	22
3.2.1. Variável Dependente .....	22
3.2.2. Variáveis Independentes.....	22
<b>4. Análise e Discussão dos Resultados</b> .....	<b>25</b>
4.1. Análise dos Dados .....	25
4.2. Análise das Hipóteses .....	25
4.3. Análise de Robustez .....	29
4.4. Análise Adicional .....	31
<b>5. Conclusões, Limitações e Investigação Futura</b> .....	<b>32</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>35</b>
<b>Apêndices</b> .....	<b>40</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela I</b> – Modelo Logístico Original & Testes de Robustez.....	28
---	----

## LISTA DE APÊNDICES

<b>Apêndice 1</b> – Dimensão das Empresas.....	40
<b>Apêndice 2</b> – Setor de Atividade das Empresas.....	40
<b>Apêndice 3</b> – Descrição dos Participantes.....	41
<b>Apêndice 4</b> – Definição da Amostra.....	42
<b>Apêndice 5</b> – Análise Fatorial Exploratória da Estratégia.....	43
<b>Apêndice 6</b> – Análise Descritiva das Variáveis (PT. 1) .....	44
<b>Apêndice 7</b> – Análise Descritiva das Variáveis (PT. 2) .....	45
<b>Apêndice 8</b> – Coeficientes de Correlação de Pearson.....	46
<b>Apêndice 9</b> – Testes de diferença de Médias e Proporções .....	46
<b>Apêndice 10</b> – Análise Adicional com Alteração da Variável Dependente.....	47



## LISTA DE ABREVIATURAS

CEO – *Chief Executive Officer*

CFO – *Chief Financial Officer*

PME – Pequenas e Médias Empresas

PTI – Preços de Transferência Interna

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

# 1. INTRODUÇÃO

O controlo de gestão é uma área fundamental na gestão de organizações, envolvendo processos e ferramentas que ajudam a garantir que os objetivos estratégicos são alcançados de forma eficiente e eficaz (Anthony & Govindarajan, 2007). Desta forma, Anthony (1965) defende que os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) desempenham um papel crucial na conceção, implementação e monitorização de sistemas e práticas que auxiliam na tomada de decisões informadas e na otimização do desempenho organizacional.

Os Preços de Transferência Interna (PTI) são um SCG relevante ao permitirem que as empresas aloquem com precisão custos e lucros entre unidades, facilitando a avaliação do desempenho de cada uma, enquanto garantem a eficiência operacional em organizações complexas. Os PTI têm adquirido uma importância crescente devido à internacionalização das empresas (Cravens, 1997), pois os SCG fornecem as estruturas e métricas necessárias para alinhar os preços de transferência com a estratégia global das empresas, monitorizar o desempenho de unidades e empresas subsidiárias (Rossing & Rohde, 2010), bem como assegurar a conformidade com regulamentos fiscais e normas contabilísticas em diferentes jurisdições (Dean et al., 2008).

Desta forma, um elevado número de estudos tem sido efetuado para analisar o impacto da utilização de SCG nas empresas (Govindarajan & Fisher, 1990), bem como o efeito que diferentes fatores contextuais têm na sua adoção (Langfield-Smith, 1997). No entanto, a maioria destes tem incidido sobre grandes empresas, em especial em países da América do Norte (Chenhall, 2003), negligenciando as PME que representam uma grande percentagem do tecido empresarial europeu e português. De acordo com o Eurostat (2022), em 2019, as micro e Pequenas e Médias Empresas (PME)

representavam 99,8% das empresas do setor não financeiro de toda a União Europeia, sendo responsáveis por 52,4% do valor criado.

O presente estudo pretende analisar a influência que determinados fatores contingenciais (dimensão, empresa familiar, internacionalização, pertença a grupo económico e estratégia) têm na adoção de PTI enquanto SCG adotado pelas empresas portuguesas. Para tal, foi obtida uma amostra de 2.519 respostas de gestores de grandes, médias e pequenas empresas, que permitem analisar cada uma das hipóteses definidas.

Os resultados evidenciam que empresas de maior dimensão, não-familiares, internacionalizadas e pertencentes a um grupo económico utilizam mais PTI. Por outro lado, não foi encontrada uma relação entre tipo de estratégia utilizada e a adoção de PTI.

Este estudo contribui para a literatura na medida em que reflete sobre a adoção de PTI como uma ferramenta de controlo de gestão, dando a conhecer a utilização deste SCG nas empresas portuguesas. Desta forma, este trabalho serve de complemento à literatura existente em Portugal relativamente à análise de PTI no âmbito fiscal (Correia et al., 2020).

Este trabalho está estruturado em 5 partes. Após esta introdução, apresenta-se a revisão de literatura e a definição das hipóteses a analisar. A terceira parte define a metodologia de investigação do estudo, caracterizando a amostra e definindo as variáveis utilizadas. A quarta parte diz respeito à análise dos dados e resultados. Finalmente, a quinta parte apresenta as conclusões do estudo, assim como as suas limitações e sugestões de investigação futura.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES

### 2.1. *CONTROLO DE GESTÃO*

O controlo de gestão é o processo através do qual gestores influenciam outros membros da organização a implementarem uma determinada estratégia que garantirá as condições e os recursos futuros necessários para atingir os objetivos pretendidos, tendo por isso um papel fundamental nas organizações (Anthony & Govindarajan, 2007). Falhas no controlo de gestão podem levar a perdas financeiras enormes, danos de reputação e até mesmo à falência de uma organização (Merchant & Stede, 2007).

Para Macintosh & Quattrone (2011), o conceito de controlo de gestão corresponde ao desenho e incorporação de sistemas de gestão utilizados no planeamento e controlo da performance de uma empresa. Outros acreditam que o controlo de gestão é a maneira utilizada pelos gestores para implementarem as suas estratégias de gestão, influenciando os outros membros da organização (Anthony & Govindarajan, 2007; Simons, 1995).

Desta forma, o controlo de gestão pode também ser descrito como um conjunto de instrumentos que motivam os gestores de topo a atingirem os objetivos definidos na estratégia da empresa, evidenciando a importância da tomada de decisões em tempo útil e destacando a delegação de autoridade e responsabilização (Jordan et al., 2015).

### 2.2. *SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO*

A definição de Sistemas de Controlo de Gestão (SGC) ao longo dos anos tem sofrido alterações significativas.

Por exemplo, para Anthony (1965), o planeamento e controlo de gestão está dividido em três tópicos: o Planeamento Estratégico, que se foca na implementação dos

objetivos da empresa e das iniciativas associadas; o Controlo Operacional, que pretende assegurar que são tomadas as decisões mais eficientes; e, por fim, o Controlo de Gestão que permite à empresa atingir os melhores objetivos combinando os dois recursos anteriores. Já para Horngren (1995) um SCG devia não só transmitir informações para ajudar na tomada de decisões económicas, como também motivar os seus utilizadores a atingir os objetivos organizacionais. Assim, o resultado do SCG implementado representa o conjunto de escolhas tomadas relativamente a centros de responsabilidade, mecanismos de transmissão de informação e avaliação de desempenho e recompensas.

Por sua vez, Simons (1995, 2000) acredita que os diferentes SCG podem enquadrar-se em quatro categorias ou *levers of control* – os sistemas de crenças (refletem o conjunto de valores e crenças transmitidos pela gestão de topo, ditando o propósito, a estratégia e o significado da organização), os sistemas de fronteira (identificam os riscos operacionais e determinam comportamentos não aceitáveis, estabelecendo regras e limites à atuação dos colaboradores), os sistemas de controlo de diagnóstico (utilizados para monitorizar os resultados operacionais e corrigir desvios, face às metas pré-estabelecidas) e os sistemas de controlo interativos (permitem à gestão de topo acompanhar as incertezas estratégicas, relacionando o controlo com a eficiência).

O desenho de um plano estratégico é o ponto de partida para uma implementação bem-sucedida de SCG (Jordan et al., 2015). Deste modo, cada empresa deve realizar uma análise sobre as suas necessidades (Ittner & Lacker, 1997; Sandino, 2007; Widener, 2007), de modo a implementar SCG que consigam responder de forma eficaz e eficiente às suas necessidades.

## 2.3. *PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA INTERNA*

Os preços de transferência são um dos temas mais importantes das empresas na gestão estratégica e operacional, mas também um elemento essencial nas estratégias fiscais das organizações (Dean et al., 2008). De facto, os preços transferência permitem a transferência de lucros entre entidades, países e regiões, o que pode permite reduzir o montante global de impostos a pagar. Nos últimos anos, e com o aumento do peso das empresas internacionais no comércio mundial, este problema agudizou-se gerando problemas mais complexos relacionados com a alocação de rendimentos provenientes de trocas internacionais, nomeadamente no que diz respeito a questões fiscais (Radolović, 2012).

Ainda assim, Cravens (1997) defende que a adoção de preços de transferência está relacionada com diversos objetivos estratégicos e não apenas fiscais, tais como: minimizar o risco da inflação; promover uma avaliação de desempenho justa; solidificar uma posição competitiva no mercado; refletir consistentemente sobre os custos e rendimentos; minimizar as restrições nas transferências; gerir o efeito cambial; desenvolver questões sociais e políticas; motivar os gestores; e promover a homogeneidade de objetivos.

Ainda assim, e para efeitos deste estudo, o enfoque vai ser na utilização de preços de transferência enquanto instrumento para a gestão, ao nível de tomada de decisão e de influenciar comportamentos, e não na sua dimensão fiscal (Rossing et al., 2017; Cools & Rossing, 2021).

Os PTI são o valor atribuído às transferências internas de bens ou prestações de serviços que têm lugar entre centros de responsabilidade independentes da mesma empresa (Cravens, 1997). Assim, estes têm implícito um conjunto de regras que as

organizações utilizam para repartir os resultados obtidos pelos diferentes centros de resultados ou investimento.

Para Rossing & Rohde (2010) os PTI proporcionam informação relevante a cada centro para que sejam otimizados *trade-offs* entre custos/gastos e rendimentos e alinhados os objetivos de cada centro com a organização no geral. Para além disto, os PTI permitem avaliar a performance económica de cada centro, sendo um SCG de fácil compreensão e gestão.

Inicialmente, os PTI eram vistos como um instrumento meramente contabilístico de prestação interna, ou seja, cujo objetivo era repartir o custo de um produto ou serviço entre centros de responsabilidade (Emmanuel & Mehafdi, 1994), no entanto, ao longo do tempo começou-se a perceber que existiam outras variáveis importantes a ter em conta na definição de PTI (Kumar et al., 2021), tais como questões económicas, a análise dos resultados e competências, a presença de mercados intermediários e o nível de independência dos centros da empresa (Horngren, 1995).

Por exemplo para Jordan et al. (2015), uma das variáveis a considerar era a estratégia de uma empresa, já que os PTI permitem uma avaliação de desempenho adequada à estratégia definida, pois orientam a tomada de decisão dos gestores dos diversos centros independentes e descentralizados. De facto, o PTI influenciará o resultado do centro, e como tal a avaliação final do gestor responsável, impactando os rendimentos da divisão vendedora e os gastos do centro comprador (Jingna, 2011; Rossing & Rohde, 2014). No entanto, os resultados de um determinado centro não se refletem necessariamente nos resultados globais da empresa, sendo esta contribuição apurada em relatos contabilísticos que permitem à gestão central apurar a rentabilidade do centro e decidir continuar ou não com este (Ronen & McKinney, 1970).

Para Ronen & McKinney (1970) os PTI devem cumprir os seguintes requisitos: os PTI definidos devem permitir à gestão central avaliar a performance e contribuição de cada um dos centros para os resultados da empresa; os PTI estabelecido devem a alinhar os objetivos dos gestores dos centros com os da empresa, contribuindo para o sucesso desta como um todo; e, por fim, os PTI devem estimular os gestores a aumentar a sua eficiência sem perder a autonomia da sua respetiva divisão.

### *2.3.1. MÉTODOS DE DETERMINAÇÃO DE PTI*

As empresas podem utilizar quatro métodos para determinar os seus respetivos PTI: baseados no preço de mercado, baseados no custo, negociados e administrativos.

#### *2.3.1.1. PTI BASEADO NO PREÇO DE MERCADO*

Se existir um mercado externo competitivo para o produto ou serviço prestado, o melhor PTI será o baseado no **preço de mercado**, ou seja, a transação interna é realizada ao mesmo preço que ocorreria se fosse prestada ou adquirida a um interveniente externo. Nesta situação, os gestores de cada centro vão simultaneamente otimizar os resultados da divisão e da empresa, não beneficiando nenhuma divisão à custa de outra e evitando possíveis conflitos de interesses entre os objetivos do gestor da divisão e a empresa (Hansen & Mowen, 2007). A utilização deste PTI não só permite uma avaliação de performance mais fidedigna, como também atribui autonomia à gestão e tem inerente todos os benefícios da descentralização.

#### *2.3.1.2. PTI BASEADO NO CUSTO*

No entanto, por vezes não existe um mercado competitivo definido ou preços de mercado disponíveis. Nestes casos, são utilizados os **custos de produção** para



determinar os PTI, muitas vezes adicionados de uma margem (Anthony & Govindarajan, 2007). Este tipo de PTI acarreta novos problemas no que diz respeito à determinação do tipo de custo e ao tipo de margem (percentagem de custos ou percentagem de investimento) a utilizar.

O PTI baseado no custo real pretende determinar um preço em função dos custos suportados com o bem ou serviço, não podendo ser determinado *à priori*. No entanto, autores como Padoveze (2012) defendem que não é recomendado, uma vez que este não permite avaliar de forma justa a performance do centro comprador e do centro vendedor, desmotivando a empresa para a realização deste tipo de operações internas. Ou seja, transfere o desempenho para jusante da cadeia de valor, não incentivando a divisão vendedora a melhorar e desmotivando o centro de responsabilidade comprador.

Já o PTI baseado no custo padrão incentiva a eficiência na produção, no entanto, é ineficaz se custos-padrão dependerem de um certo volume de produção que não é alcançado por limitação na procura (dificuldade na previsão dos custos padrão) e requer acompanhamento e revisão constante.

O custo marginal é outra alternativa a utilizar. Segundo Benke & Edwards (1980), este pode ser definido como a variação no custo total, decorrente da variação de uma unidade produzida. Caso esta variação permaneça dentro de um intervalo relevante, os custos fixos não deverão ter impacto, devendo ser tidos apenas em conta os custos variáveis. No entanto, a utilização deste sistema pode prejudicar a divisão vendedora pois não recupera todos os custos em que incorreu e não incentiva a gestão dos custos fixos.

Por fim, é importante ter em conta de que podem ser utilizados PTI baseados noutros tipos de custo, tais como o custo total. Este método permite ao centro vendedor recuperar os seus custos, no entanto, faz com que haja pressão da divisão compradora para que o primeiro controle os seus custos fixos, que agora passam a estar incluídos no PTI.

Como já se havia referido, quando não é possível identificar um preço de mercado, é utilizado um preço baseado no custo com a aplicação de uma margem. Esta permitirá recriar o ambiente de uma empresa, ou seja, vender com lucro, no entanto, existe uma grande dificuldade em identificar a base a utilizar para determinação desta margem.

Anthony & Govindarajan (2007) defendem que o método mais utilizado para determinar a margem é a percentagem de custos, tentando que o lucro obtido seja o mais próximo possível ao que seria obtido caso o centro produtor vendesse ao exterior. Existe também a possibilidade de determinar a margem com base no valor do investimento que é necessário ao centro vendedor para que produzisse ele próprio os produtos, no entanto, este método é mais complexo e pouco usado.

### ***2.3.1.3. PTI NEGOCIADO***

Para além dos métodos mencionados, as empresas podem adotar um PTI **negociado** que, segundo Garrison et al. (2012), consiste num conjunto de discussões entre a divisão vendedora e a compradora para determinar uma faixa de preços em que ambas as partes estão dispostas a negociar e transacionar os seus produtos e serviços. Esta abordagem não só preserva a autonomia das divisões e é consistente com o espírito

da descentralização, como também permite aos gestores dos centros determinar os custos e benefícios da transferência (Anthony & Govindarajan, 2007).

Ainda assim, as negociações podem ser muito demoradas e causar conflitos internos, uma vez que é um método baseado em técnicas de negociação e não apenas em aspetos económicos.

#### *2.3.1.4. PTI ADMINISTRATIVO*

Por fim, existem os PTI **administrativos** que são definidos pela gestão de topo e impostos às divisões intervenientes nas transações internas. Estes PTI têm a vantagem de serem mais facilmente aplicados, evitando discórdias entre divisões. No entanto, podem não refletir aspetos económicos e retiram aos centros a responsabilidade de decisão, podendo mesmo desmotivar os respetivos gestores (Atkinson & Bourguignon, 2000).

### *2.4. TEORIA DA CONTINGÊNCIA*

A teoria da contingência na contabilidade de gestão é baseada na premissa de que não existe um SCG universalmente apropriado a todas as organizações em quaisquer circunstâncias. Esta teoria pretende então identificar aspetos de um SCG que estão associados a determinadas situações e demonstrar uma associação entre esses fatores contingenciais e a adoção de SCG (Emmanuel et al., 1990).

Desta forma, autores como Haustein et al. (2014) defendem que existem seis fatores contingenciais que são relevantes para adoção de SCG: a estratégia, a complexidade tecnológica, a descentralização, a composição do capital, a dimensão e a maturidade da organização. Por outro lado, Chenhall (2003) mostra que fatores contingenciais como o ambiente externo, a tecnologia, a estrutura organizacional, o

tamanho da empresa, a estratégia e a cultura afetam a escolha do sistema de controlo de gestão utilizado numa organização. Este estudo tem como objetivo analisar se determinados fatores contingenciais estão relacionados com a adoção de preços de transferência interna utilizados como SCG nas empresas portuguesas, tais como a dimensão das empresas, a propriedade familiar, a internacionalização, a sua integração num grupo económico e o tipo de estratégia implementada. Estes fatores refletem a complexidade intrínseca de uma organização e, uma vez que os PTI estão muitas vezes associados a empresas com várias unidades de negócios ou divisões em que a alocação precisa de custos é crítica, permitem determinar se há ou não necessidade de adotar e implementar PTI.

### *2.4.1. DIMENSÃO*

A dimensão de uma empresa é vista como um aspeto crítico no que diz respeito a atividades de controlo e à estrutura organizacional desta, já que limita a possibilidade dos gestores monitorizarem os seus subordinados (Child, 1973). À medida que o tamanho de uma empresa aumenta, a quantidade de informação a processar também sofre um acréscimo, criando a necessidade de formalizar sistemas de controlo mais adequados (Davila, 2005).

Portugal apresenta sobretudo micro, pequenas e médias empresas. De acordo com a Recomendação da Comissão Europeia de 6 de maio de 2003, publicada na Agência para a Competitividade e Inovação (2003), uma média empresa é definida como aquela que emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios não excede os 50 milhões de euros ou o balanço total anual não excede os 43 milhões de euros. Uma pequena empresa emprega menos de 50 trabalhadores, com um volume de negócios

ou balanço total anual máximo de 10 milhões de euros e uma microempresa é assim definida se empregar menos de 10 trabalhadores, tendo no máximo um volume de negócios ou balanço total anual de 2 milhões de euros.

Estas definições são importantes já que as PME possuem diferenças relevantes comparativamente às grandes empresas, nomeadamente no que diz respeito ao ambiente de incerteza maior que envolve as PME, à sua inabilidade em inovar e à sua dificuldade em sobreviver às mudanças no mercado (Garengo et al., 2005).

Moore & Yuen (2001) e Davila (2005) concluem que existe uma relação positiva entre a dimensão da empresa e a adoção de SCG devido a fatores como a estrutura divisional, a alocação de recursos, a eficiência operacional e a avaliação de desempenho (empresas maiores, por norma, têm várias divisões, sendo necessário utilizar mecanismos mais sofisticados que permitam alocar recursos, custos e rendimentos a estas, assim como a avaliação do seu desempenho).

Todos estes elementos são essenciais na utilização de PTI, confirmando o impacto da dimensão na adoção deste SCG, já que empresas pequenas não têm muitas vezes centros de responsabilidade nem avaliação de performance formalizada. Adicionalmente, quanto maior é a empresa maior é a sua complexidade, os níveis hierárquicos e número de departamentos ou divisões, tornando a utilização de PTI mais relevante. Deste modo, é definida a seguinte hipótese:

**H1:** A utilização de Preços de Transferência Interna está positivamente associada à dimensão de uma empresa.

## 2.4.2. EMPRESA FAMILIAR

Estudos têm demonstrado que a estrutura e distribuição de capital têm um papel fundamental no planeamento dos SCG a adotar pelas empresas (Kamin & Ronen, 1978; Jones, 1992; Whitley, 1999), na medida em que podem afetar o nível de proatividade e formalização dos mesmos. Autores como Duréndez et al. (2011) consideram que numa empresa familiar não existem custos de agência já que a propriedade e o controlo de gestão são detidos pela mesma pessoa. Desta forma, empresas familiares têm tendência a ter uma menor necessidade de formalização dos SCG, sendo por isso um fator contingencial relevante no estudo dos PTI (Duréndez et al., 2011).

O conceito de empresa familiar tem passado por um grande progresso desde os anos 90 e, em especial, durante o século XXI, em que a União Europeia começou a abordar esta temática. Mandl (2008) realizou um estudo, a pedido da Comissão Europeia, em que identificou mais de 90 definições de empresas familiares, relacionadas com o tipo de negócio, a família e a dispersão do capital. Apesar de não existir uma definição concreta, Mandl (2009) destaca a existência de influência familiar significativa na detenção de capital ou no Conselho de Administração, podendo intervir em decisões estratégicas e de gestão. Para além desta, existem ainda outras características que podem ser tidas em conta, tais como o envolvimento de membros da família nas atividades da empresa, o contributo da entidade na geração de rendimento para a família e questões intergeracionais, assegurando-se da sustentabilidade da empresa para a geração seguinte.

Nas empresas familiares, Jensen & Meckling (1976) identificaram que a existência de custos de agência era baixa já que, na maioria dos casos, a gestão da empresa era realizada pelos próprios detentores de capital, estando assim os objetivos

dos sócios/acionistas e da gestão alinhados. Nestes casos, é expectável que a utilização de SCG seja menor, na medida em que não existe a necessidade de serem utilizados sistemas de tomada de decisão tão complexos. Assim, é definida a seguinte hipótese:

**H2:** A utilização de Preços de Transferência Interna está negativamente associada a empresas familiares.

### *2.4.3. INTERNACIONALIZAÇÃO*

De acordo com Meyer (1996), a internacionalização é um processo contínuo e gradual no qual as empresas aumentam o desenvolvimento das suas atividades de valor acrescentado fora do seu território de origem, sendo esta a definição utilizada neste estudo.

Existem diversos fatores que podem contribuir para o processo de internacionalização de uma empresa, tais como a procura por novos mercados, a necessidade de otimizar recursos e consolidação de operações (Dunning 1988; Johanson & Vahlne, 2009).

Autores como Ansoff et al. (2019) indicam que as organizações têm ainda outros objetivos com a internacionalização, como o aumento do volume de negócios, a melhoria da rentabilidade a longo prazo e o equilíbrio da sua posição estratégica, garantindo a defesa contra incertezas futuras. Esta visão corrobora a análise feita por Kobrin (1991) de que a atuação internacional de uma empresa pode ter um impacto positivo a nível da competitividade. Este destaca que a internacionalização pode não só fortalecer a sua posição no mercado nacional, como também revelar oportunidades noutros segmentos. Ainda assim, Anthony & Govindarajan (1998) defendem que a base do processo de planeamento e controlo de gestão de uma empresa internacional é

semelhante ao de uma empresa nacional, sendo necessário adaptar o mesmo ao novo contexto.

Merchant (1998), por outro lado, defende que o controlo de uma organização internacional é muito mais complexo do que uma empresa nacional por cinco motivos. A primeira razão está relacionada com a estrutura tridimensional das organizações multinacionais (dimensão funcional, linha de produtos e extensão geográfica), que obriga as empresas a adaptarem o seu SCG a cada cultura e região nas quais intervenham. O segundo motivo diz respeito à dificuldade em determinar os preços de transferência a nível internacional devido aos efeitos fiscais, enquanto o terceiro diz respeito aos problemas que poderão surgir devido a diferenças cambiais. O autor identifica ainda uma quarta razão relacionada com a elevada assimetria de informação que existe entre a empresa que está a tentar penetrar um mercado e as que já estão estabelecidas neste. Esta desigualdade pode limitar a ação de uma empresa por não conseguir definir a melhor estratégia a ser utilizada, comparativamente a uma empresa que conhece melhor as leis e a cultura local. Por fim, o quinto motivo diz respeito às grandes distâncias geográficas, diferentes idiomas e fusos horários que representam um desafio na comunicação efetiva entre a gestão central e as unidades externas. De igual modo, Denberg & Gomes (2011) destacam ainda que questões como o idioma, leis e políticas locais, assim como os costumes e práticas de negócio podem variar bastante de país para país, dificultando significativamente o processo de internacionalização e de tomada de decisão.

A internacionalização amplifica a complexidade e importância de SCG, uma vez que as organizações operam em vários mercados, com diferenças culturais e regulamentares significativas. Os PTI são essenciais para otimizar recursos, alinhar



objetivos e assegurar o cumprimento das operações a nível global. Desta forma, é definida a seguinte hipótese:

**H3:** A utilização de Preços de Transferência Interna está positivamente associada a empresas internacionalizadas.

#### *2.4.4. GRUPO ECONÓMICO*

Um grupo económico é composto por um conjunto de entidades legalmente distintas que estão interligadas através de relações de propriedade ou controlo. Essas empresas, que operam como uma única unidade económica, habitualmente estão ligadas por uma empresa mãe que exerce influência significativa sobre as suas subsidiárias. Os grupos económicos são comuns em diversas indústrias e setores, envolvendo-se frequentemente em diferentes atividades comerciais (Claessens et al., 2002; Enriques & Volpin, 2007).

O controlo de gestão em empresas que integram grupos económicos (e em particular internacionais) tem sido objeto de inúmeros estudos nos últimos 25 anos, destacando, assim, a relevância deste tema. Sageder & Feldbauer-Durstmüller (2019) defendem que o planeamento e controlo de gestão dependem tanto de fatores internos relacionados com a empresa mãe e a subsidiária, como de fatores externos (por exemplo, a cultura ou leis do mercado). A relação entre a empresa principal e as subsidiárias, para além da sua integração no contexto do país anfitrião representam outros fatores que impactam significativamente as decisões tomadas a nível do controlo de gestão.

Assim, o facto de uma empresa pertencer a um grupo económico pode ter diversos impactos no que diz respeito ao uso de SCG. Em muitos casos, grupos

económicos criam diversos mecanismos de planeamento e de padronização de sistemas, de modo a controlar as empresas subsidiárias. Esta técnica pode facilitar a integração e consolidação dos dados para análises estratégicas a nível de grupo (Harzing & Sorge, 2003). Estes mecanismos são também utilizados para coordenar e monitorizar as suas empresas, com o objetivo de atingir metas comuns, criando sinergias e aproveitando oportunidades de negócio conjuntas (Harzing, 1999; Harzing & Sorge, 2003).

O tema dos preços de transferência é uma questão importante para estes grupos de empresas, uma vez que transações entre firmas do mesmo grupo representam uma grande parte do comércio internacional, ocorrendo sobretudo entre subsidiárias (Li & Ferreira, 2008). Estas transações são uma preocupação para os governos e agências reguladoras, uma vez que muitas vezes são influenciadas por estratégias de minimização de impostos (Hines, 2000).

Ainda assim, os PTI têm um impacto importante na forma como grupos económicos operam para além das questões fiscais. Hiemann & Reichelstein (2012) denotam que os PTI têm uma função-chave no que diz respeito à alocação de recursos, facilitando e incentivando a transferência de bens e serviços entre empresas. Para além disso, a utilização de PTI permite avaliar a performance de cada empresa do grupo, de modo a definir melhor a sua estratégia (Eccles, 1985) e a alinhar os objetivos destas empresas com os do grupo (Emmanuel & Mehafdi, 1994). É importante ressaltar que o tópico dos preços de transferência é importante para a maioria das empresas, mesmo que estas não realizem operações internacionais.

Desta forma, devido à ligação entre as empresas do grupo, à necessidade de alocar de maneira eficiente recursos, ao cumprimento de requisitos regulatórios e fiscais em várias jurisdições e à avaliação individual do desempenho das várias unidades, os PTI tornam-se numa ferramenta imprescindível para a gestão estratégica e operacional das empresas dentro do contexto de um grupo económico. Assim, é definida a seguinte hipótese:

**H4:** A utilização de Preços de Transferência Interna está positivamente associada a empresas pertencentes a grupos económicos.

### *2.4.5. ESTRATÉGIA*

Tal como muitos dos conceitos abordados neste estudo, a ideia de estratégia também não possui uma definição universal. Chandler (1962), por exemplo, define estratégia como o estabelecimento de objetivos de longo prazo, a incorporação de medidas e a utilização de meios para atingir esses mesmos objetivos. Por outro lado, Hofer & Schendel (1978) definem estratégia como a relação entre um conjunto de características de uma organização com o seu ambiente. Já Porter (1980) acredita que a estratégia tem como objetivo criar uma posição competitiva no mercado, conseguindo defender-se deste ou até mesmo influenciá-lo.

Além de variedade na definição do que é estratégia, também existem diversas tipologias para classificar as estratégias a adotar por uma empresa, no que diz respeito ao estabelecimento de uma vantagem competitiva no mercado. Miller & Friesen (1982), por exemplo, definem estratégias conservadoras ou empreendedoras, conforme o nível de inovação das empresas. Por outro lado, Miles et al. (1978) definem três tipos de

estratégias para as organizações, nomeadamente os *Defenders*, os *Prospectors* e os *Analyzers*, em função do número de produtos e mercados.

No âmbito deste estudo, optou-se pela tipologia de Porter (1980, 1985), que define a estratégia de liderança pelos custos e a estratégia de diferenciação. Esta tipologia é especialmente relevante por ser baseada num amplo estudo de empresas de diversos setores e mercados, o que aumenta a sua validade e confiabilidade. Para além disso, fornece uma estrutura simples, clara e direta que permite identificar e analisar as principais escolhas estratégicas adotadas pelas empresas.

Uma empresa que utiliza uma estratégia de liderança pelos custos tem como princípio tornar-se o produtor com o menor custo da sua indústria através da padronização dos produtos. Nesta situação, uma firma pode atingir a liderança através dos custos, no entanto, não pode ignorar os pilares da diferenciação já que, se os produtos não forem vistos como comparáveis ou aceitáveis pelos compradores, a empresa será obrigada a vender os mesmos a um preço muito mais baixo que os seus concorrentes para ganhar vendas, anulando assim os benefícios que esta posição de liderança poderia trazer (Porter, 1985).

Por outro lado, Porter (1980, 1985) afirma que uma empresa que utiliza uma estratégia de diferenciação tem como objetivo ser única na sua indústria, selecionando um conjunto de fatores altamente valorizados pelos compradores e posicionando-se no mercado para satisfazer essas necessidades. Assim, é recompensada pela sua singularidade a um preço diferenciado (Porter, 1985).

Autores tais como Langfield-Smith (1997) e Chenhall (2003) verificaram que uma estratégia baseada nos custos é aplicada melhor em sistemas de controlo centralizados, em trabalho formal e especializado, em mecanismos de coordenação simples e no

direcionamento de atenção para áreas problemáticas (características de um SCG financeiro). Já uma estratégia de diferenciação está relacionada com a falta de procedimentos padrão e estruturas, processos flexíveis, coordenação de diversos projetos de equipa e com o direcionamento de atenção para controlar o excesso de inovação (características de um SCG não financeiro). Uma vez que os PTI são um SCG financeiro, são definidas as seguintes hipóteses:

**H5:** A utilização de Preços de Transferência Interna está positivamente associada a uma estratégia de liderança pelo custo.

**H6:** A utilização de Preços de Transferência Interna está negativamente associada a uma estratégia de diferenciação.

### 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

#### 3.1. MÉTODO E DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

No contexto do presente estudo, os dados foram recolhidos através da metodologia de questionário. A utilização deste tipo de método tem algumas limitações associadas, identificadas por Dillman (2000), pelo que foi efetuado um teste piloto para retificar erros de interpretação e refinar a clareza do questionário (Van der Stede et al., 2007). É importante destacar que este questionário faz parte de um projeto de investigação sobre a utilização de SCG na gestão das empresas portuguesas, sendo que para este estudo foram utilizados apenas os dados necessários para as hipóteses identificadas anteriormente. Dado que o foco é em SCG, o questionário foi direcionado apenas para pequenas, médias e grandes empresas, tendo sido excluídas as microempresas (de acordo com a definição indicada anteriormente) por não possuírem, por norma, procedimentos de SCG formalizados.

A partir de uma listagem fornecida pela Informa D&B, empresa especialista em recolha de informação empresarial, 22.258 empresas foram contactadas por telefone com um convite para preencher um questionário *online*. Um dos problemas habituais para este método utilizado é a dificuldade em identificar os participantes apropriados (Dillman, 2000), pelo que, neste primeiro contacto tentou-se falar diretamente com o responsável pelos SCG, normalmente o CEO, CFO ou *controller*, apresentando o propósito do estudo e solicitando o endereço eletrónico para onde seria enviado o questionário. Este foi acompanhado por uma carta de apresentação com informações relativamente ao projeto de investigação, contribuindo para uma taxa de resposta superior (Van der Stede et al., 2007), dando a possibilidade aos participantes de terem acesso a uma apresentação com os resultados do estudo, em que seriam sorteados *vouchers* com valores entre 24,90€ e 89,90€.

Apesar do elevado número de questionários enviados, 5.909 empresas foram excluídas por pertencerem ao mesmo grupo económico (em que já se tinha contactado a empresa mãe) ou estarem em processo de insolvência, sendo que 425 também se recusaram responder. Para além destas, foram ainda eliminadas 1.141 empresas devido a erros em endereços eletrónicos e à devolução de cartas enviadas por correio.

Foi obtido um total de 4.375 respostas, correspondendo a 4.192 PME e 183 grandes empresas. Deste número de respostas, foram eliminadas 1.856 observações por terem dados omissos quanto às variáveis utilizadas neste estudo. Assim, o número final de respostas foi de 2.519 (taxa de resposta 11,32%, aproximadamente). O **Apêndice 1** descreve o processo de construção da amostra.

Os participantes no questionário foram sobretudo Diretores Gerais/Administradores (45,49%) e Diretores Financeiros (29,83%), com idades na casa

dos quarenta anos e décadas de experiência no cargo, sendo sobretudo do sexo masculino. As empresas analisadas neste estudo pertencem maioritariamente ao setor da indústria transformadora (31,50%) e ao setor do comércio por grosso e a retalho (31,87%), sendo a maioria PME (95,82%). A descrição das empresas, dos participantes e da amostra é detalhada nos **Apêndices 2, 3 e 4**.

## 3.2. MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS

### 3.2.1. VARIÁVEL DEPENDENTE

Para o presente estudo, construiu-se um modelo que estuda a adoção dos PTI, enquanto SCG utilizado pelas empresas (SCGPTI). Para tal, foi definida uma variável dependente, que corresponde a uma variável *dummy*, em que é assumido o valor 1 para as empresas que adotaram os PTI e o valor 0 para as empresas que não utilizaram esta ferramenta de gestão. Assim, uma vez que estamos perante uma variável *dummy*, foi utilizada uma regressão logística.

### 3.2.2. VARIÁVEIS INDEPENDENTES

As variáveis independentes definidas para este estudo foram a dimensão da empresa, a empresa ser familiar, a internacionalização, a sua integração num grupo económico e, por fim, o tipo de estratégia implementada.

Relativamente à variável da dimensão (DIM), esta foi mensurada através do logaritmo natural do número de trabalhadores. Existem outros dados que podem ser utilizados para estimar esta variável (tal como o volume de negócios), no entanto, autores como Chenhall (2003) utilizaram o número de trabalhadores para medir a dimensão de uma empresa, aplicando o logaritmo natural, uma vez que a amostra vai

desde 10 até 22.378 trabalhadores, atenuando assim o efeito causado pela distribuição enviesada desta variável.

Já quanto à variável da empresa familiar (OWN), foi utilizada uma variável *dummy*, que assume o valor 1 quando se trata de uma empresa cuja composição do capital corresponde a uma empresa familiar e 0 quando não corresponde. Para este estudo, foi utilizada a definição da Comissão Europeia, estabelecendo uma empresa familiar como uma organização em que a maioria dos direitos (diretos e indiretos) de tomada de decisão são detidos pelo fundador da empresa ou pela pessoa que adquiriu o seu capital ou na posse do seu cônjuge, pais, filhos ou herdeiros diretos e em que pelo menos um elemento da família está formalmente envolvido na gestão da empresa.

A variável relacionada com a internacionalização (INT) foi definida utilizando um variável *dummy* que assume o valor 0 quando a empresa atua exclusivamente em Portugal e 1 quando a empresa opera a nível internacional.

De seguida, para a variável relacionada a integração da empresa num grupo económico (GRUPO), também foi utilizada uma variável *dummy* que assume o valor 1 quando a empresa pertence a um grupo económico e 0 quando se trata de uma empresa individual. As empresas pertencentes ao setor empresarial do Estado foram classificadas como não pertencentes a um grupo económico.

Por fim, quanto à variável da estratégia, esta foi definida utilizando onze pontos estratégicos, criados com base na literatura dos autores Chenhall & Langfield-Smith (1998) e Chenhall (2005), sendo que os participantes do questionário indicavam em que medida estes itens influenciaram a gestão da empresa nos últimos três anos, tendo em conta uma Escala de *Likert* para cada um (1 = Não influencia; 7 = Influência máxima). Desta forma, foi efetuada uma Análise Fatorial Exploratória, com rotação oblíqua uma



vez que se pressupõe uma correlação entre os diversos pontos (Pestana & Gageiro, 2008; Marôco, 2014). A sua qualidade foi mensurada através do teste estatístico Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que apresenta o valor 0,8469 (superior a 0,5), pelo que a correlação entre as variáveis foi considerada boa (Hutcheson & Sofroniou, 1999; Pestana & Gageiro, 2008; e Marôco, 2014). De acordo com a regra em que o *eigenvalue* deve ser superior a 1, a extração resultou em três fatores: 1 – Estratégia de Serviço (EST\_SERV), 2 – Estratégia de Flexibilidade (EST\_FLEX) e 3 – Estratégia de Baixo Custo (EST\_CUSTO), em que este era superior a 1 (Chenhall, 2005). No entanto, os itens “Fazer alterações rápidas no volume e/ou no mix de produtos/serviços” e “Fornecer produtos/serviços de elevada qualidade” apresentaram um *factor loading* inferior a 0,5, pelo que foram excluídos. Os três fatores explicam, respetivamente, 31,43%, 30,01% e 16,02% da variância total, com um *alpha cronbach*, também respetivamente, de 0,796, 0,702 e 0,479. Os fatores 1 e 2 demonstram uma consistência interna aceitável (superior a 0,5), enquanto o fator 3 apresenta uma consistência fraca, já que o *alfa cronbach* é inferior a 0,5. No entanto, foi decidido mantê-lo por explicar cerca de 16,02% da variância total e ser importante para verificar e analisar a quinta hipótese deste estudo. As variáveis utilizadas na regressão logística relativamente a cada um dos três fatores estratégicos extraídos desta análise foram constituídas pela média aritmética dos itens pertencentes a cada fator.

No **Apêndice 5**, estão apresentados os *factor loading* de cada item dos três fatores, assim como os *eigenvalues*, a comunalidade (uma medida de quanto uma variável específica é compartilhada ou comum entre os fatores identificados na análise fatorial) de cada item, assim como a percentagem de variância que cada fator explica.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos **Apêndices 6 e 7**, é possível verificar a análise descritiva detalhada das variáveis apresentadas, para a amostra identificada. Relativamente à dimensão, tal como demonstrado na descrição da amostra, verifica-se a existência de empresas de pequena, média e grande dimensão, com um mínimo de 10 trabalhadores e um máximo de 22.378. A média desta variável é de cerca de 80 trabalhadores, explicada pela existência de 2.408 PME (95,59%) e 111 (4,41%) grandes empresas. A composição do capital demonstra sobretudo empresas familiares, com apenas 32,99% empresas não sendo assim classificadas. Por outro lado, verificou-se que 1.441 (57,21%) empresas são internacionalizadas, atuando as restantes 42,79% exclusivamente em Portugal. 20,21% das observações (509) pertence a grupos económicos. A estratégia das empresas é sobretudo marcada por uma diferenciação baseada no serviço, apresentando esta uma média de 5,48 (numa escala de 1 a 7), enquanto a estratégia baseada na diferenciação através da flexibilidade apresenta uma média de 4,89 e a estratégia baseada no custo baixo uma média de 5. Verifica-se ainda que, das 2.519 empresas que pertencem à amostra final, apenas 396 (15,72%) utilizam os PTI enquanto SCG.

### 4.2. ANÁLISE DAS HIPÓTESES

De modo a obter uma primeira análise sobre a relação das variáveis foi efetuada um teste bivariado através da correlação de Pearson, conforme consta do **Apêndice 8**. De acordo com esta análise, existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a variável da dimensão e a adoção de PTI, o que indica que as empresas de maior dimensão adotam mais PTI do que as mais pequenas, estando de

acordo com H1. O mesmo acontece com as variáveis relacionadas com a internacionalização e integração em grupo económico, que apresentam uma correlação positiva e estatisticamente significativa com a adoção de PTI, ou seja, empresas internacionalizadas e pertencentes a grupos económicos adotam mais PTI que as restantes, corroborando H3 e H4. A variável empresa familiar apresenta uma correlação negativa e estatisticamente significativa com a adoção de PTI, estando de acordo com H2, pelo que empresas familiares tendem a adotar menos PTI que empresas não familiares.

No que se refere à correlação entre o tipo de estratégia utilizada e a adoção de PTI, verifica-se que existe uma relação negativa e estatisticamente significativa (para um p-value de 0,1) entre uma estratégia de diferenciação através da flexibilidade e a adoção de PTI, no entanto, as restantes estratégias não apresentam correlações significativas.

De igual modo, foi realizado um teste bivariado para a diferença de médias/proporções entre as empresas que adotam PTI e as que não adotam, conforme consta do **Apêndice 9**. Especificamente, foram efetuados testes para avaliar a diferença de médias das variáveis contínuas do modelo (DIM, EST\_SERV, EST\_FLEX e EST\_CUSTO) e testes de proporções para as variáveis categóricas do modelo (OWN, INT e GRUPO). Os resultados obtidos demonstram que existe uma diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos de empresas (as que adotam PTI vs as que não adotam) para a variável dimensão, empresa familiar, internacionalização e pertença a grupo económico. Para as variáveis de estratégia as diferenças entre os dois grupos de empresas não são estatisticamente significativas.

Consistente com H1, o teste de diferença de médias mostra que as empresas que adotam PTI são de maior dimensão que as que não adotam. Já o teste de diferença de

proporções é consistente com H2, H3 e H4, na medida em que a proporção de empresas que adotam PTI é menor em empresas familiares e maior em empresas internacionalizadas e pertencentes a grupo económico.

De modo a avaliar de modo mais robusto as hipóteses propostas, foi realizada uma análise multivariada, recorrendo-se a um modelo logístico, conforme consta da

**Tabela 1.**

A coluna do modelo original desta tabela mostra que H1 é suportada, uma vez que o coeficiente é positivo e estatisticamente significativo, ou seja, empresas com maior dimensão utilizam mais PTI (Moore & Yuen, 2001; Davila, 2005).

Para além de H1, as hipóteses H2, H3 e H4 também são suportadas (p-value < 0,01). Neste estudo, o facto de uma empresa ser internacionalizada e pertencer a um grupo económico aumenta a probabilidade das empresas adotarem PTI em, respetivamente, 48,4% e 346,5%, face a empresas não internacionalizadas e não pertencentes a grupos económicos. Por outro lado, uma empresa familiar reduz a probabilidade de uma empresa usar PTI, verificando-se uma diminuição de 39,4%, face a empresas não familiares.

Já H5 e H6 não são suportadas uma vez que nenhum dos coeficientes associados às variáveis de estratégia possuem um p-value inferior a 0,1, não sendo, portanto, estatisticamente significativas. Em qualquer uma das três variáveis, o valor do *odds ratio* é muito próximo de 1, demonstrando que estas não possuem um impacto significativo (positivo ou negativo) na probabilidade de adoção de PTI.

Desta forma, conclui-se que fatores como a dimensão, a internacionalização e a integração num grupo económico estão positivamente associados com a probabilidade de utilização de PTI, enquanto que o facto de uma empresa ser familiar está

negativamente associado. Por outro lado, não foram encontradas evidências de que as diferentes estratégias estejam associadas à adoção de PTI.

**Tabela I – Modelo Logístico Original & Testes de Robustez**

Variável Dependente SCGPTI (N = 2.519)		Relação Esperada	Modelo Original	1º Teste Robustez	2º Teste Robustez	3º Teste Robustez
Variáveis Independentes Principais	Constante		0,022 (0,009)	0,021 (0,008)	0,173 (0,008)	0,009 (0,005)
	DIM	+	1,563*** (0,085)	1,563*** (0,085)	1,561*** (0,085)	1,649*** (0,096)
	OWN	-	0,606*** (0,077)	0,606*** (0,077)	0,625*** (0,080)	0,574*** (0,076)
	INT	+	1,484*** (0,192)	1,480*** (0,192)	1,483*** (0,196)	1,480*** (0,199)
	GRUPO	+	4,465*** (0,578)	4,455*** (0,577)	4,369*** (0,571)	4,290*** (0,564)
	EST_SERV	-	0,982 (0,054)	0,965 (0,057)	0,982 (0,054)	0,956 (0,054)
	EST_FLEX	-	1,040 (0,051)	1,074 (0,068)	1,040 (0,051)	1,051 (0,054)
	EST_CUSTO	+	0,999 (0,047)	0,994 (0,048)	1,006 (0,048)	1,010 (0,049)
Variáveis de Controlo	CENTRO				1,102 (0,345)	
	LISBOA				1,477 (0,444)	
	NORTE				1,177 (0,383)	
	PORTO				1,097 (0,354)	
	SUL				1,406 (0,470)	
	CAEA					2,467 (1,512)
	CAEC					1,985** (0,693)
	CAEE					1,565 (0,984)
	CAEF					2,865*** (1,146)
	CAEG					3,030*** (1,067)
	CAEH					2,543** (1,127)

	CAEI					1,484 (0,705)
	CAEJ					2,621** (1,087)
	CAEL					3,072* (1,967)
	CAEM					1,843 (0,756)
	Pseudo R2		0,172	0,172	0,174	0,181
	Prob > Chi2		0,000	0,000	0,000	0,000

**Nota:** Para cada variável testada é indicado o odds *ratio* estimado e entre parêntesis o respetivo erro padrão. \*, \*\* e \*\*\* indicam a significância do p-value para < 0,1, < 0,05 e < 0,01, respetivamente.

### 4.3. ANÁLISE DE ROBUSTEZ

Para se verificar a robustez dos resultados obtidos, foram efetuadas algumas alterações ao modelo original conforme consta da **Tabela 1**. O primeiro teste de robustez foi efetuado tendo em conta os dois itens “Fazer alterações rápidas no volume e/ou no mix de produtos/serviços” e “Fornecer produtos/serviços de elevada qualidade”, que haviam sido retirados por terem um *factor loading* inferior a 0,5, na criação da variável EST\_FLEX a utilizar na regressão logística. Deste modo, as variáveis utilizadas estão de acordo a sua escala original (e.g., Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Chenhall, 2005). A coluna primeiro teste de robustez da **Tabela 1** corrobora os resultados obtidos na regressão original em relação a todas as variáveis independentes. Foi ainda testado um modelo em que as empresas pertencentes ao setor empresarial do Estado foram classificadas como integrantes em grupo económico, no entanto, os resultados obtidos (não reportados) também foram os mesmos da regressão original.

De seguida, foi também efetuado um segundo teste em que foram inseridas novas variáveis *dummy* relacionadas com a região (centro, ilhas, lisboa, norte, porto e sul), já que estas estão associadas a dinâmicas económicas diferentes e com isso a um potencial diferente utilização de PTI. No sentido de evitar a multicolinearidade perfeita,

a variável *ilhas* foi retirada. A coluna segundo teste de robustez da **Tabela 1**, mostra resultados idênticos aos da regressão original, sendo que nenhuma das variáveis de controlo adicionadas se mostrou estatisticamente significativa (p-value superior a 0,1 para todas as regiões).

Finalmente, foi efetuado um terceiro teste em que se pretendia verificar se o setor de atividade de uma empresa (classificadas de acordo com a **Apêndice 2**) teria impacto nos resultados obtidos inicialmente, uma vez que diferentes indústrias têm dinâmicas diferentes pelo que potencialmente podem usar mais/menos PTI. Para tal, foram criadas 21 variáveis *dummy* (uma para cada setor). As variáveis relativas aos setores de atividade dos grupos B, D, O, P, Q e R foram eliminadas devido ao reduzido número de observações, tendo K, N, S, T e U também sido retiradas devido à colinearidade. A coluna terceiro teste de robustez da **Tabela 1** confirma uma vez mais os resultados obtidos na regressão original, mantendo-se todas as conclusões iniciais. Ainda assim, é importante destacar que as variáveis relativas aos setores de atividade F e G demonstraram ser estatisticamente significativas para um p-value < 0,01, as dos setores C, H e J para um p-value < 0,05 e a do setor L para um p-value < 0,1, concluindo que o facto das empresas pertencerem a estes setores de atividade - Construção; Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos; Indústrias transformadoras; Transportes e armazenagem; Atividades de informação e de comunicação; e Atividades imobiliárias – aumenta a probabilidade de estas adotarem PTI em comparação com as outras.

#### 4.4. ANÁLISE ADICIONAL

Adicionalmente, foi realizada uma análise à relação entre as variáveis contingenciais estudadas e diferentes tipos de PTI – PTI negociados, PTI baseados no preço de mercado e PTI baseados no custo total mais margem. Estes PTI foram escolhidos por serem mais complexos. Por exemplo, os PTI baseados no preço de mercado requerem uma análise detalhada do mercado, concorrência, procura e outros fatores externos. Os PTI baseados no custo total mais margem exigem o cálculo de custos variáveis e fixos mais uma margem de lucro. Já os PTI negociados exigem um processo de negociação entre os diferentes centros de responsabilidade o que ilustra descentralização da empresa e direitos de decisão por parte dos centros de responsabilidade. Os resultados detalhados encontram-se no **Apêndice 10**.

O **Apêndice 10** mostra que tanto para os PTI negociados como os PTI baseados no preço de mercado e, ao contrário do modelo original, as variáveis empresa familiar e internacionalização não são estatisticamente significativas. Os resultados das restantes variáveis são os mesmos que o modelo inicial. Para os PTI baseados no custo total mais margem, os resultados são semelhantes ao modelo original, com exceção da variável empresa familiar que não é estatisticamente significativa (p-value superior a 0,1). Já a variável da estratégia de liderança pelo custo apresenta um p-value igual a 0,006 pelo que se conclui que, neste modelo ao contrário do original, a probabilidade de as empresas adotarem PTI baseados no custo total mais margem aumenta em empresas que utilizem uma estratégia baseada nos custos. Esta relação positiva e estatisticamente significativa está de acordo com H5. Uma possível justificação para a não significância estatística de algumas variáveis pode ser o reduzido número de empresas que adotam cada um destes tipos de PTI, o que reduz o poder estatístico do modelo.



## 5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

O presente estudo relaciona a adoção de PTI a fatores contingenciais, tais como a dimensão, a empresa ser familiar, a internacionalização, a pertença a grupo económico e a estratégia adotada pelas empresas. Este estudo permite assim conhecer um pouco mais sobre os PTI, enquanto ferramenta de controlo de gestão, nas empresas portuguesas. Os resultados mostram que organizações de maior dimensão tendem a adotar mais PTI comparativamente a empresas mais pequenas. Esta conclusão vai de encontro à literatura existente, dada a necessidade de existirem controlos mais sofisticados em empresas maiores (Moore & Yuen, 2001; Davila, 2005).

A internacionalização também apresenta uma relação positiva com a adoção de PTI, uma vez que empresas internacionalizadas necessitam de sistemas de controlo muito mais complexos (Merchant, 1998), de modo a conseguir otimizar recursos, alinhar objetivos e assegurar o cumprimento das operações a nível internacional. O facto de uma empresa pertencer a um grupo económico também tem uma relação positiva na adoção de PTI, dado que transações entre divisões e entre empresas do mesmo grupo representam uma grande parte do comércio mundial (Li & Ferreira, 2008).

Por outro lado, o estudo revelou que empresas familiares adotam menos PTI do que empresas não familiares, tal como era esperado. Esta conclusão está de acordo com Duréndez et al. (2011) devido à inexistência de custos de agência, levando à menor necessidade de formalização de SCG complexos.

Relativamente à estratégia, não foi possível concluir acerca da relação entre diferentes tipos de estratégia e a adoção de PTI. Desta forma, não foram corroborados resultados anteriores obtidos por Govindarajan & Fisher (1990) e Chenhall (2003).

Este estudo contribui para a prática na medida em que demonstra que diferentes fatores contingenciais têm impacto na escolha dos SCG utilizados, o que auxilia os decisores das empresas a tomarem decisões adequadas, de modo a otimizar os resultados das empresas. Este trabalho contribui ainda para a literatura sobre a adoção e utilização de PTI como uma ferramenta de controlo de gestão, desenvolvendo o tema em Portugal e complementando a análise existente sobre os PTI no âmbito fiscal (Correia et al, 2020).

Tal como todos os estudos, esta dissertação também tem limitações. Em primeiro lugar, existem limitações decorrentes do método de questionário (Dillman, 2000; Van der Stede et al, 2007), tais como a baixa taxa de resposta, erros de interpretação, e potencial enviesamento da amostra. No entanto, foram efetuadas diversas ações com o objetivo de aumentar a taxa de resposta e foram selecionadas cuidadosamente as pessoas a quem eram dirigidos os questionários, de modo a evitar possíveis erros de interpretação. Por outro lado, e uma vez que foram utilizados dados recolhidos num único momento, não é possível estabelecer relações de causalidade entre as variáveis. Para inferir causalidade, estudos futuros podem utilizar um desenho longitudinal ou métodos experimentais (Lourenço, 2019). Finalmente, o número de variáveis contingenciais utilizado foi limitado. Futuras pesquisas poderão explorar o impacto de outros fatores contingenciais na adoção de PTI, tais como a fase de vida das empresas (Silvola, 2008), a descentralização (Abdel-Kader & Luther, 2008) e a cultura (Hofstede, 1984), uma vez que estudos anteriores mostram a importância destes fatores na adoção de SCG.

Apesar destas limitações, este estudo é um passo relevante na compreensão da utilização de PTI por parte das empresas. Chenhall & Langfield-Smith (1998) reconhecem

que a melhor forma de validar os resultados destes estudos é replicando os mesmos, pelo que futuras pesquisas podem também repetir a análise da adoção de PTI noutros contextos ou países.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdel-Kader, M. & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review* 40 (1), 2 – 27.
- Agência para a Competitividade e Inovação (2003). *Recomendação da Comissão, de 6 de Maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx> [Acesso em: 10/07/2022].
- Ansoff, H., Kipley D., Lewis, A., Stevens, R. & Ansoff, R. (2019). *Implanting Strategic Management*, 3ª Ed. San Diego: Palgrave Macmillan Cham.
- Atkinson, A. & Bourguignon, F. (2000). Introduction: Income distribution and economics. *Handbook of Income Distribution* 1 (1), 1 – 58.
- Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, 1ª Ed. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (1998). *Management Control Systems*, 1ª Ed. Columbus: McGraw-Hill/Irwin.
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*, 12ª Ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Benke, R. & Edwards, J. (1980). *Transfer Pricing: Techniques and Uses*, 1ª Ed. New York: National Association of Accountants.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Chenhall, R. & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society* 23 (3), 243 – 264.
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for future. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2-3), 127 – 168.
- Chenhall, R. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 30 (5), 395 – 422.
- Child, J. (1973). Predicting and understanding organization structure. *Administrative Science Quarterly* 18 (2), 168 – 185.
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. & Lang, L. (2002). Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. *The Journal of Finance* 57 (6), 2741 – 2771.
- Cools, M. & Rossing, J. (2021). International transfer pricing: MNE dependency on knowledge of external tax consultants. *Journal of Management Accounting Research*, 33 (1), 33 – 51.
- Correia, S., Martins, A. & Taborda, D. (2020). Group Transactions, Transfer Pricing and Litigation: Evidence from Portugal. *Intertax* 48 (11), 998 – 1011.

- Cravens, K. (1997). Examining the role of transfer pricing as a strategy for multinational firms. *International Business Review* 6 (2), 127 – 145.
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society* 30 (3), 223 – 248.
- Dean, M., Feucht, F. & Smith, L. (2008). International transfer pricing issues and strategies for global firm. *Internal Auditing* 23 (1), 12 – 19.
- Denberg, M. & Gomes, J. (2011). Impactos ocasionados pela internacionalização em empresas brasileiras: um estudo de caso múltiplo. *Contabilidade, Gestão e Governança* 14 (3), 77 – 99.
- Dillman, D. (2000). *Mail and internet surveys: the tailored design method*, 2ª Ed. New York: Wiley.
- Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A., & García-Pérez-de-Lema, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 21 (40), 137 – 153.
- Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Marketing Business Studies* 19 (1), 1 – 31.
- Eccles, R. (1985). *The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice*, 1ª Ed. New York: Lexington Books.
- Emmanuel, C., Otley, D. & Merchant, K. (1990). *Accounting for Management Control*. 2ª Ed. London: Chapman & Hall.
- Emmanuel, C. & Mehafdi, M. (1994). *Advanced management accounting and finance series*, 1ª Ed. London: Academic Press.
- Enriques, L. & Volpin, P. (2007). Corporate governance reforms in continental Europe. *Journal of Economic Perspectives* 21 (1), 117 – 140.
- Eurostat (2022). *EU small and medium-sized enterprises: an overview*. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20220627-1> [Acesso em: 24/09/2023].
- Garengo, P., Biazzo, S. & Bittici, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews* 7 (1), 25 – 47.
- Garrison, R., Noreen, E. & Brewer, P. (2012). *Managerial Accounting*, 14ª Ed. New York: Tata McGraw-Hill.
- Govindarajan, V. & Fisher, J. (1990). Strategy, control systems and resource sharing: Effects on business unit performance. *Academy of Management Journal* 33 (2), 259 – 285.
- Hansen, D. & Mowen, M. (2007). *Management accounting*, 8ª Ed. Mason: Thomson South-Western Publishing.
- Harzing, A. (1999). *Managing the multinationals—an international study of control mechanisms*, 1ª Ed. Cheltenham: Edward Elgar.
- Harzing, A. & Sorge, A. (2003). The Relative Impact of Country of Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in

- Multinational Enterprises: Worldwide and European Perspectives. *Organization Studies* 24 (2), 187 – 214.
- Haustein, E., Luther, R. & Schuster, P. (2014). Management control systems in innovation companies: a literature based framework. *Journal of Management Control* 24 (4), 343 – 382.
- Hiemann, M. & Reichelstein, S. (2012). *Fundamentals of International Transfer Pricing in Law and Economics*, 1<sup>a</sup> Ed. Berlin: Springer.
- Hines J. (2000). *International Taxation and Multinational Activity*, 1<sup>a</sup> Ed. Chicago: University of Chicago Press.
- Hofer, C. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 1<sup>a</sup> Ed. Minnesota: West Publishing Co.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review* 9 (3), 389 – 398.
- Horngren, C. (1995). Management accounting: this century and beyond. *Management Accounting Research* 6 (3), 281 – 286.
- Hutcheson, G. & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*, 1<sup>a</sup> Ed. London: Sage Publications.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4), 305 – 360.
- Jingna, L. (2011). Performance evaluation and international transfer pricing in foreign subsidiaries of Japanese companies. *Asia-Pacific Management Accounting Journal* 6 (1), 1 – 24.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsider Ship. *Journal of International Business Studies* 40 (9), 1411 – 1431.
- Jones, C. (1992). The attitudes of owner-managers towards accounting control systems following management buyout. *Accounting, Organizations and Society* 17 (2), 151 – 168.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2015). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, 10<sup>a</sup> Ed. Lisboa: Áreas Editora.
- Kamin, J. & Ronen, J. (1978). The smoothing of income numbers: some empirical evidence on systematic differences among management-controlled and owner-controlled firms. *Accounting, Organizations and Society* 3 (2), 141 – 157.
- Kobrin, S. (1991). An Empirical Analysis of Determinants of Global Integration. *Strategic Management Journal* 12 (1), 17 – 32.
- Kumar, S., Pandey, N., Lim, W., Chatterjee, A., & Pandey, N. (2021). What do we know about transfer pricing? Insights from bibliometric analysis. *Journal of Business Research* 134 (1), 275 – 287.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society* 22 (2), 207 – 232.
- Li, D. & Ferreira, M (2008). Internal and External Factors on Firms' Transfer Pricing Decisions: Insights from Organization Studies. *Notas Económicas* 27 (1), 23 – 38.
- Lourenço, S. (2019). Field experiments in managerial accounting research. *Foundations and Trends in Accounting* 14 (1), 1 – 72.

- Macintosh, N. & Quattrone, P. (2011). *Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Sociological Approach*, 2<sup>a</sup> Ed. Australia: Wiley.
- Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues Contract No. 30-CE-0164021/00-51: Final Report*. Disponível em: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10389/attachments/1/translations/en/renditions/native> [Acesso em: 12/07/2022].
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*, 7<sup>a</sup> Ed. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Merchant, K. (1998). *Modern Management Control Systems: Text and Cases*, 1<sup>a</sup> Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Merchant, K. & Stede, W. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, 2<sup>a</sup> Ed. Harlow: Prentice Hall.
- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*, 300<sup>a</sup> Ed. Rotterdam: Management Report.
- Miller, D. & Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal* 3 (1), 1 – 25.
- Moore, K. & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society* 26 (4-5), 351 – 389.
- Padoveze, C. (2012). *Controladoria Estratégica e Operacional*, 3<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*, 6<sup>a</sup> Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1<sup>a</sup> Ed. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1<sup>a</sup> Ed. New York: The Free Press
- Radolović, J. (2012). Transfer Pricing Model Based On Multiple-Factor Transfer Pricing Model Using The Transactional Net Margin Method. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* 25 (1), 34 – 50.
- Miles, R., Snow C., Meyer A., & Coleman, H. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review* 3 (3), 546 – 562.
- Ronen, J. & McKinney, G. (1970). Transfer Pricing for Divisional Autonomy. *Journal of Accounting Research* 8 (1), 99 – 112.
- Rossing, C. & Rohde, C. (2010). Overhead cost allocation changes in a transfer pricing tax compliant multinational enterprise. *Management Accounting Research* 21 (3), 199 – 216.
- Rossing, C. & Rohde, C. (2014). Transfer pricing: aligning the research agenda to organizational reality. *Journal of Accounting & Organizational Change* 10 (3), 266 – 287.
- Rossing, J., Cools, M. & Rohde, C. (2017). International transfer pricing in multinational enterprises. *Journal of Accounting Education* 39 (1), 55 – 67.

- Sageder, M. & Feldbauer-Durstmüller, B. (2019). Management control in multinational companies: a systematic literature review. *Review of Managerial Science* 13 (1), 875 – 918.
- Silvola, H. (2008). Design of MACS in growth and revival stages of the organizational life-cycle. *Qualitative Research in Accounting & Management* 5 (1), 27 – 47.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, 1<sup>a</sup> Ed. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, 1<sup>a</sup> Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Van der Stede, W., Young, S. & Chen, C. (2006). Doing Management Accounting Survey Research. *Handbooks of Management Accounting Research* 1 (1), 445 – 478.
- Whitley, R. (1999). Firms, institutions and management control: the comparative analysis of coordination and control systems. *Accounting, Organizations and Society* 24 (5 – 6), 507 – 524.



## APÊNDICES

### Apêndice 1 – Definição da Amostra

Descrição da Amostra	Nº Empresas
Nº Questionários Enviados	22.258
Nº Empresas Excluídas*	(7.475)
Nº Questionários Respondidos	4.375
Nº Questionários Excluídos**	(1.856)
<b>Amostra Final</b>	<b>2.519</b>

\* Foram excluídas 7.475 empresas por pertencerem ao mesmo grupo económico, estarem em insolvência, erros em endereços eletrónicos/devolução de cartas e por se recusarem a responder.

\*\* Foram excluídos 1.856 questionários por não terem respondido às perguntas fundamentais para este estudo.

### Apêndice 2 – Dimensão das Empresas

Dimensão das Empresas (nº empregados)	Nº Empresas
Pequena Empresa (de 10 a 49)	3.341
Média Empresa (de 50 a 249)	851
Grande Empresa (maior ou igual a 250)	183
<b>Total</b>	<b>4.375</b>

### Apêndice 3 – Setor de Atividade das Empresas

<b>Setores das Empresas</b>	<b>Nº Empresas</b>	<b>Percentagem (%)</b>
A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	65	1,486
B - Indústrias extrativas	3	0,069
C - Indústrias transformadoras	1.378	31,497
D - Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	5	0,114
E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	47	1,074
F – Construção	319	7,291
G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	1.394	31,863
H - Transportes e armazenagem	156	3,566
I - Alojamento, restauração e similares	242	5,531
J - Atividades de informação e de comunicação	184	4,206
K - Atividades financeiras e de seguros	0	0
L - Atividades imobiliárias	49	1,120
M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	318	7,269
N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio	188	4,297
O - Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	2	0,046
P – Educação	3	0,069
Q - Atividades de saúde humana e apoio social	16	0,366
R - Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	4	0,091
S - Outras atividades de serviços	2	0,046
T - Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio	0	0
U - Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais	0	0
<b>Total</b>	<b>4.375</b>	<b>100</b>

#### Apêndice 4 – Descrição dos Participantes

Função dos Participantes	Nº Empresas	Idade (média)	Experiência no Cargo (média)	Género (N)	
				Masculino	Feminino
Diretor Geral / Administrador	1.990	44,200	22,558	1.537	453
Diretor Financeiro	1.305	40,993	18,531	714	591
<i>Controller</i>	411	37,353	14,785	227	184
Outro	669	38,702	16,726	299	370
<b>Total</b>	<b>4.375</b>	<b>41,760</b>	<b>19,734</b>	<b>2.777</b>	<b>1.598</b>

### Apêndice 5 – Análise Fatorial Exploratória da Estratégia

Variáveis	Factor Loadings			Communalities
	1	2	3	
<b><u>Estratégia Serviço</u></b>				
Disponibilidade do produto/serviço	<b>0,544</b>	0,318	-0,046	0,519
Prestar um serviço e apoio pós-venda eficaz	<b>0,597</b>	0,259	-0,126	0,510
Comprometer-se com prazos de entrega fiáveis	<b>0,891</b>	-0,042	0,032	0,780
Providenciar entregas rápidas	<b>0,887</b>	-0,084	0,086	0,777
<b><u>Estratégia Flexibilidade</u></b>				
Fazer alt. rápidas no volume e/ou no mix de produtos/serviços*	0,368	0,369	0,167	0,472
Personalizar os produtos e serviços às necessidades dos clientes	0,199	<b>0,681</b>	-0,125	0,574
Promover alterações no design e introduzir rapidamente novos produtos/serviços	-0,049	<b>0,725</b>	0,179	0,590
Oferecer produtos/serviços com características únicas	-0,101	<b>0,844</b>	0,040	0,669
Fornecer produtos/serviços de elevada qualidade*	0,269	0,496	-0,015	0,422
<b><u>Estratégia Custo</u></b>				
Proporcionar preços baixos	0,044	-0,045	<b>0,841</b>	0,711
Reduzir os custos de produção	0,029	0,190	<b>0,670</b>	0,563
<b>Alpha Cronbach</b>	<b>0,796</b>	<b>0,702</b>	<b>0,479</b>	
<b>Eigenvalues</b>	<b>4,426</b>	<b>1,131</b>	<b>1,03</b>	
<b>% of Variance</b>	<b>31,43%</b>	<b>30,01%</b>	<b>16,02%</b>	

\* Item excluído por apresentar um factor loading inferior a 0,5.

### Apêndice 6 – Análise Descritiva das Variáveis (PT. 1)

Variáveis	Nome	N	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
<b><u>Adoção PTI</u></b>	SCGPTI	2.519	0,157	0	0,364	0	1
<b><u>LN (Dimensão)</u></b>	DIM	2.519	3,40	3,091	1,026	2,303	10,016
Número de Trabalhadores	Dimensão	2.519	80,390	22	526,132	10	22378
<b><u>Empresa Familiar</u></b>	OWN	2.519	0,670	1	0,470	0	1
<b><u>Internacionalização</u></b>	INT	2.519	0,572	1	0,495	0	1
<b><u>Grupo Económico</u></b>	GRUPO	2.519	0,202	0	0,402	0	1
<b><u>Estratégia Serviço</u></b>	EST_SERV	2.519	5,479	5,75	1,302	1	7
Disponibilidade do produto/serviço	estdisp	2.519	5,528	6	1,503	1	7
Prestar um serviço e apoio pós-venda eficaz	estposvenda	2.519	5,285	6	1,818	1	7
Comprometer-se com prazos de entrega fiáveis	estprz	2.519	5,711	6	1,556	1	7
Providenciar entregas rápidas	estentrrpida	2.519	5,393	6	1,720	1	7
<b><u>Estratégia Flexibilidade</u></b>	EST_FLEX	2.519	4,890	5	1,467	1	7
Fazer alt. rápidas no volume e/ou no mix de produtos/serviços	estaltmix	2.519	4,561	5	1,863	1	7
Personalizar os produtos e serviços às necessidades dos clientes	estpers	2.519	5,310	6	1,793	1	7
Promover alterações no design e introduzir rapidamente novos produtos/serviços	estaltdesign	2.519	4,233	4	1,962	1	7
Oferecer produtos/serviços com características únicas	estcaractunicas	2.519	5,129	6	1,800	1	7
Fornecer produtos/serviços de elevada qualidade	estqlelev	2.519	6,000	6	1,255	1	7
<b><u>Estratégia Custo</u></b>	EST_CUSTO	2.519	5,000	5	1,402	1	7
Proporcionar preços baixos	estprecosbaixos	2.519	4,687	5	1,778	1	7
Reduzir os custos de produção	estcustosprod	2.519	5,312	6	1,680	1	7

### Apêndice 7 – Análise Descritiva das Variáveis (PT. 2)

Variáveis	N	Percentagem (%)
<b><u>Adoção PTI</u></b>		
Empresas Adotam PTI	396	15,72
Empresas Não Adotam PTI	2.123	84,28
<b><u>Dimensão</u></b>		
Empresas Pequenas	1.889	74,99
Empresas Médias	519	20,60
Empresas Grandes	111	4,41
<b><u>Empresa Familiar</u></b>		
Empresas Não Familiares	831	32,99
Empresas Familiares	1.688	67,01
<b><u>Internacionalização</u></b>		
Empresas Internacionalizadas	1.441	57,21
Empresas Não Internacionalizadas	1.078	42,79
<b><u>Grupo Económico</u></b>		
Empresas Pertencentes a Grupo Económico	509	79,79
Empresas Não Pertencentes a Grupo Económico	2.010	20,21

### Apêndice 8 – Coeficientes de Correlação de Pearson

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>SCGPTI (1)</b>	1,000							
<b>DIM (2)</b>	0,290***	1,000						
<b>OWN (3)</b>	- 0,193***	- 0,193***	1,000					
<b>INT (4)</b>	0,105***	0,152***	- 0,030	1,000				
<b>GRUPO (5)</b>	0,356***	0,294***	- 0,282***	0,088***	1,000			
<b>EST_SERV (6)</b>	- 0,037*	- 0,113***	0,055***	0,034*	- 0,062***	1,000		
<b>EST_FLEX (7)</b>	- 0,012	- 0,087***	0,026	0,063***	- 0,040**	0,522***	1,000	
<b>EST_CUSTO (8)</b>	- 0,004	- 0,010	0,023	- 0,041**	0,000	0,345***	0,346***	1,000

**Nota:** \*, \*\* e \*\*\* indicam a significância do p-value para < 0,1, < 0,05 e < 0,01, respetivamente.

### Apêndice 9 – Testes de diferença de Médias e Proporções

Variáveis	Médias		Teste T
	Não Adota (N = 2.123)	Adota PTI (N = 396)	
<b>DIM</b>	55,448	214,106	- 5,541***
<b>EST_SERV</b>	5,500	5,368	1,856
<b>EST_FLEX</b>	4,898	4,850	0,595
<b>EST_CUSTO</b>	5,002	4,987	0,189

  

Variáveis	Proporções		Chi2
	Não Adota (N = 2.123)	Adota PTI (N = 396)	
<b>OWN</b>	70,947%	45,960%	94,190***
<b>INT</b>	54,969%	69,192%	27,577***
<b>GRUPO</b>	14,037%	53,283%	318,85***

**Nota:** Para facilidade de interpretação, a variável da dimensão não apresenta o logaritmo. \*, \*\* e \*\*\* indicam a significância do p-value para < 0,1, < 0,05 e < 0,01, respetivamente.

### Apêndice 10 – Análise Adicional com Alteração de Variável Dependente

N = 2.513		Relação Esperada	Variável Dependente PTINEG	Variável Dependente PTIMERC	Variável Dependente PTICTMG
Variáveis Independentes Principais	Constante		0,000 (0,000)	0,000 (0,000)	0,000 (0,000)
	DIM	+	1,751*** (0,229)	1,658*** (0,201)	1,661*** (0,149)
	OWN	-	1,263 (0,511)	1,034 (0,375)	0,813 (0,207)
	INT	+	1,865 (0,843)	1,274 (0,480)	2,512*** (0,743)
	GRUPO	+	6,715*** (3,063)	5,393*** (2,123)	4,994*** (1,336)
	EST_SERV	-	1,034 (0,178)	1,036 (0,164)	0,943 (0,102)
	EST_FLEX	-	0,856 (0,123)	1,034 (0,145)	0,972 (0,093)
	EST_CUSTO	+	1,277 (0,200)	1,146 (0,160)	1,320*** (0,133)
	Pseudo R2		0,198	0,153	0,199
	Prob > Chi2		0,000	0,000	0,000

**Nota:** Para cada variável testada é indicado o odds *ratio* estimado e entre parêntesis o respetivo erro padrão. \*, \*\* e \*\*\* indicam a significância do p-value para < 0,1, < 0,05 e < 0,01, respetivamente.