

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE CONTABILIDADE DE GESTÃO
NO SECTOR DA BANCA E SEGUROS EM PORTUGAL**

DIOGO AFONSO MENDONÇA DE CARVALHO NAZARÉ

OUTUBRO 2019

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE CONTABILIDADE DE GESTÃO
NO SECTOR DA BANCA E SEGUROS EM PORTUGAL**

DIOGO AFONSO MENDONÇA DE CARVALHO NAZARÉ

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR TIAGO GONÇALVES

OUTUBRO 2019

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo a análise da utilização de instrumentos de contabilidade de gestão nas empresas portuguesas do sector da banca e seguros e a influência de um conjunto de variáveis na sua adopção. As variáveis de estudo são a dimensão, estrutura organizacional, incerteza ambiental, orientação para o mercado e estratégia competitiva.

Para o efeito, foram analisadas as respostas de 114 questionários dirigidos aos responsáveis financeiros de empresas do sector com recurso a técnicas estatísticas convencionais e à *qualitative comparative analysis* (QCA),

Os resultados do estudo evidenciam uma opinião consensual positiva relativamente à importância dos instrumentos de contabilidade gestão nas organizações. Também foi possível verificar que a maioria das empresas da amostra adopta predominantemente técnicas tradicionais como a orçamentação, a análise de desvios e o cálculo de custeio.

Adicionalmente, foram identificadas diferentes combinações causais que resultam na adopção de instrumentos de contabilidade de gestão tradicionais e contemporâneos.

Palavras-chave: Contabilidade de Gestão, Instrumentos de Contabilidade de Gestão, Práticas de Contabilidade de Gestão, Teoria Contingencial, QCA

ABSTRACT

This study aims to analyze the usage of management accounting tools by Portuguese companies in the Financial Services sector and the impact that specific variables can have on its adoption. The variables of the study are: size, organizational structure, environmental uncertainty, market orientation and competitive strategy.

In this study, 114 questionnaires addressed to the financial controllers were analysed using both conventional statistic techniques and qualitative comparative analysis (QCA).

Results show an overall positive opinion regarding the importance of using management accounting tools in the organizations. Furthermore, evidence suggests the majority of companies in the sample studied, adopt traditional techniques such as budgeting, analysis of budgetary variances and traditional costing.

Finally, different combinations of conditions that are sufficient for the adoption of traditional and contemporary techniques were also identified in this study.

Keywords: Management Accounting, Management Accounting Tools, Management Accounting Practices, Contingency Theory, QCA

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, o Professor Tiago Gonçalves, pelas sugestões, comentários, disponibilidade e, acima de tudo, pela compreensão nos momentos mais difíceis.

À Informa D&B pela disponibilização dos contactos das empresas, essenciais na divulgação dos inquéritos.

À Inês, pelo carinho, por estar sempre presente e pela ajuda *pro bono*.

À minha avó, sem ela nada disto seria possível.

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise de condições necessárias - ICGT	28
Tabela 2 - Truth table de ICGT - Solução intermedia	29
Tabela 3 - Análise de condições necessárias - ICGC	31
Tabela 4 - Truth table de ICGC - Solução intermédia.....	32
Tabela 5 - Calibração das Variáveis fsQCA.....	42
Tabela 6 - Condições e Medidas de Resultado no fsQCA.....	42
Tabela 7 - Alfa de Cronbach.....	43
Tabela 8 - Caracterização da Amostra.....	43
Tabela 9 - Teste t para a Média - Grau de Importância	43
Tabela 10 - Grau de Importância dos ICG.....	44
Tabela 11 - Teste t para Igualdade de Médias	44
Tabela 12 - Grau de Utilização de ICG – Dimensão	45
Tabela 13 - Grau de Utilização de ICG – Grupo Económico.....	46
Tabela 14 - Teste t para Igualdade de Médias – ICG reduzidos.....	46
Tabela 15 - Teste ANOVA	47
Tabela 16 - Comparações Múltiplas	47
Tabela 17 - Questionário	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceptual.....	15
Figura 2 - Relações de necessidade e suficiência (Legewie, 2013)	22
Figura 3 - Grau de importância dos ICG	25

ABREVIATURAS

ABC	<i>Activity-base Costing</i>
CAE	Classificação Portuguesa das Actividades Económicas
CFFE	Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais
CG	Contabilidade de Gestão
CGE	Contabilidade de Gestão Estratégica
fsQCA	<i>Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis</i>
IAP	Incerteza Ambiental Percepcionada
ICG	Instrumentos de Contabilidade de Gestão
ICGC	Instrumentos de Contabilidade de Gestão Contemporâneos
ICGE	Instrumentos de Contabilidade de Gestão Estratégicos
ICGT	Instrumentos de Contabilidade de Gestão Tradicionais
IF	Instituições Financeiras
IFAC	International Federation of Accountants
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
JIT	<i>Just In Time</i>
QCA	<i>Qualitative Comparative Analysis</i>
ROI	<i>Return on Investment</i>
SCG	Sistemas de Contabilidade de Gestão

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
ÍNDICE DE TABELAS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
ABREVIATURAS	v
ÍNDICE	vi
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Definição de Contabilidade de Gestão e Conceitos Relacionados	3
2.2. Evolução da Contabilidade de Gestão	4
2.2.1. Fase 1: Determinação de Custos e Controlo Financeiro.....	4
2.2.2. Fase 2: Informação para Planeamento e Controlo de Gestão	5
2.2.3. Fase 3: Redução de Desperdícios nos Processos Organizacionais	5
2.2.4. Fase 4: Criação de Valor pelo Uso Eficiente de Recursos	6
2.3. Contabilidade de Gestão em Instituições Financeiras	7
2.4. Instrumentos de Contabilidade de Gestão	9
2.5. Teoria da Contingência.....	12
2.6. Determinantes de Adopção dos Instrumentos de Contabilidade de Gestão ...	14
2.6.1. Dimensão.....	15
2.6.2. Incerteza Ambiental.....	16
2.6.3. Estratégia Competitiva	16
2.6.4. Orientação para o Mercado	17
2.6.5. Grupos Económicos.....	18
3. METODOLOGIA E DADOS	19
3.1. Tipologia de Pesquisa.....	19
3.2. População. Amostra e Recolha de Dados	19
3.3. Elaboração do Questionário.....	19
3.4. Métodos e Técnicas de Análise de Dados	20
3.4.1. Qualitative Comparative Analysis (QCA).....	20
3.4.2. Identificação e Calibração das Variáveis no fsQCA	21
3.4.3. Pressupostos de Análise em fsQCA	22
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	24
4.1. Caracterização da Amostra.....	24

4.2. Instrumentos de Contabilidade de Gestão	24
4.3. Resultados do SPSS.....	26
4.4. Resultados do Qualitative Comparative Analysis (QCA).....	28
4.5. Análise de Sensibilidade.....	34
5. CONCLUSÕES	35
5.1. Principais Conclusões.....	35
5.2. Limitações do Estudo	37
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
7. ANEXOS	42

1. INTRODUÇÃO

O conceito contemporâneo de contabilidade de gestão (doravante CG) moderna é caracterizado por quatro fases. Na primeira fase, logo após o início da Revolução Industrial (séc. XVIII - XIX), os instrumentos de contabilidade de gestão (doravante ICG) têm como foco principal a determinação do custo da produção (Ashton, *et al.*, 1995). Na segunda fase, entre 1950 e 1965, as técnicas implementadas visam essencialmente o planeamento e controlo das operações (Abdel-Kader & Luther, 2006). As duas últimas fases são marcadas por um forte desenvolvimento tecnológico, nomeadamente com a criação do computador pessoal e a *world-wide web*, e vieram alterar por completo a dinâmica da CG no seio das empresas (Ashton, *et al.*, 1995; Gliubic, 2012). De facto, os avanços tecnológicos da época, associados ao debate sobre a relevância da CG em meados da década de 80, contribuíram para um interesse renovado em sistemas de contabilidade de gestão (doravante SCG) contemporâneos que agregassem medidas financeiras e não-financeiras (Cadez & Guilding, 2008; Kaplan & Johnson, 1987). Este interesse traduziu-se necessariamente num aumento substancial de pesquisas no âmbito da CG, relativamente à sua evolução e aos seus determinantes. Não obstante, a investigação relativa a CG no sector da banca e seguros ainda é um fenómeno praticamente inexistente, excepção feita a alguns artigos de natureza, predominantemente, exploratória (Abdul Rasid & Abdul Rahman, 2009; Abdul Rasid, *et al.*, 2014; Soin & Collier, 2013; Soin & Scheytt, 2009; Midaugh, 1988).

Segundo Soin & Scheytt (2009) a introdução de modelos focados na gestão de risco constitui a principal razão para a marginalização da contabilidade de gestão no sector.

Nesse sentido, de forma a preencher uma das lacunas da pesquisa na área da CG, foram definidas as seguintes questões de investigação: (1) quais os ICG utilizados nas empresas do sector da banca e seguros em Portugal? e (2) quais os determinantes na adoção de determinado ICG?

Os dados foram obtidos através da elaboração um questionário dirigido aos responsáveis financeiros das empresas, de acordo com os dados fornecidos pela Informa D&B. O questionário teve como objetivos identificar os principais ICG utilizados no sector da banca e seguros sugeridos por Ferreira (2002) e Cadez & Guilding (2008) e fazer o levantamento de um conjunto de características das empresas. Os resultados foram analisados através das ferramentas SPSS e fsQCA. Os resultados obtidos sugerem que as empresas do sector da banca e seguros em Portugal utilizam predominantemente instrumentos de contabilidade de gestão tradicionais (doravante ICGT).

O trabalho está estruturado em cinco capítulos principais: (1) Introdução; (2) Revisão da Literatura e Formulação de Hipóteses; (3) Metodologia; (4) Análise de Resultados e (5) Conclusões e Limitações do Estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Definição de Contabilidade de Gestão e Conceitos Relacionados

A literatura sugere que os primeiros registos contabilísticos remontam às civilizações ancestrais. O método das partidas dobradas, porventura uma das técnicas mais importantes da história da contabilidade, tem a sua origem em 1494 com Luca Pacioli. Efectivamente, a necessidade de documentar transações existe desde que há registo das primeiras relações comerciais entre agentes económicos (Kaplan, 1984).

A CG, por sua vez, é um fenómeno relativamente recente. Diversos autores apontam o séc. XIX, em particular a Revolução Industrial, como um marco histórico naquele que é o conceito contemporâneo de CG (Kaplan, 1984; Kaplan & Johnson, 1987; Gliubic, 2012; Drury, 2017). Contudo, a primeira definição oficial de CG surge apenas em 1998, contemplada na declaração da *International Federation of Accountants* (doravante IFAC) (Abdel-Kader & Luther, 2006). Segundo a IFAC (1998), a CG define-se como “o processo de identificação, medição, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação utilizada para o planeamento, controlo e utilização eficiente dos recursos por parte da gestão”.

Não obstante o seu uso por vezes indiscriminado na literatura, para os capítulos que se seguem, deverá entender-se o conceito de ICG como as técnicas usadas no âmbito da CG; já os SCG deverão entender-se como a utilização sistemática de ICG na prossecução de determinado objectivo (Chenhall, 2007).

2.2. Evolução da Contabilidade de Gestão

A declaração da IFAC desempenhou um papel fundamental na ilustração do desenvolvimento histórico da CG com a introdução de uma abordagem sistemática da sua evolução. Tal permitiu o estabelecimento de uma clara distinção entre práticas de CG convencionais e contemporâneas, nas quatro fases de desenvolvimento contempladas no seu modelo: (1) determinação de custos e controlo financeiro (1760-1950), (2) informação para planeamento e controlo de gestão (1950-1965), (3) redução de desperdícios nos processos organizacionais (1965-1985) e (4) criação de valor pelo uso eficiente de recursos (1985-2000) (Gliubicás, 2012; Abdel-Kader & Luther, 2006).

2.2.1. Fase 1: Determinação de Custos e Controlo Financeiro

No início do séc. XIX, como resultado da Revolução Industrial, observam-se profundas transformações técnicas e tecnológicas na sociedade. O processo produtivo passa a ser realizado em fábricas; assiste-se à transição de sistemas de produção artesanal para sistemas de produção em massa e à criação de organizações com estruturas hierárquicas (Kaplan & Johnson, 1987; Gliubicás, 2012). O progresso inerente a estas transformações vem trazer novas exigências no que respeita à informação disponível para o planeamento e controlo interno das operações das organizações (Kaplan & Johnson, 1987; Kaplan, 1984).

Nesta fase, as economias ocidentais industrializadas detêm uma forte posição no mercado internacional, os seus produtos são facilmente comercializados e a concorrência é relativamente baixa (Ashton, et al., 1995), pelo que o foco das organizações passa fundamentalmente pela determinação do custo da produção e o controlo financeiro das operações (IFAC, 1998). Como resultado, as indústrias têxteis e ferroviárias desenvolvem aquelas que podem ser consideradas as primeiras práticas de contabilidade de gestão, o

cálculo dos custos de conversão da matéria-prima nas fábricas e o cálculo de transporte de passageiros e mercadoria, respectivamente (Kaplan, 1984; Chandler, 1977; Johnson, 1972). Entre a segunda metade do século XIX e o início do século XX assiste-se à implementação de novas técnicas de controlo interno e de custos. São desenvolvidas medidas como o custo por quilómetro, margem operacional, orçamentação e análise de desvios, conceitos que permitem avaliar o desempenho da organização por sectores bem como o desempenho dos seus gestores. Surge ainda aquela que é considerada uma das principais inovações da época, a implementação do *Return on Investment* (doravante ROI) pela DuPont Powder Company que veio permitir às organizações a mensuração do sucesso comercial das suas operações por unidade funcional (Kaplan, 1984; Kaplan & Johnson, 1987).

2.2.2. Fase 2: Informação para Planeamento e Controlo de Gestão

Entre 1950 e 1965, o foco da CG desloca-se para a produção de informação no âmbito do planeamento e controlo. Durante este período, a IFAC (1998) define a CG como uma “actividade de gestão desempenhada a um nível operacional”. Observa-se a implementação de técnicas como a contabilidade por centros de custo, o custo marginal, o sistema Kaizen e os fluxos de caixa descontados (Abdel-Kader & Luther, 2006; Gliubic, 2012). Por esta altura, os SCG são considerados reactivos na medida em que a identificação e resolução de problemas se verifica apenas mediante a observação de desvios aos controlos internos estabelecidos (Ashton, et al., 1995).

2.2.3. Fase 3: Redução de Desperdícios nos Processos Organizacionais

A recessão económica decorrente da crise petrolífera de 1973 e o aumento da concorrência à escala global, acompanhado por um rápido desenvolvimento tecnológico, vieram alterar o *status quo* até então vigente. O Japão era por esta altura um dos líderes

mundiais na utilização de robótica e de processos controlados por computadores (Ashton, et al., 1995; Gliubic, 2012).

Evidentemente, tais avanços tecnológicos tiveram implicações económicas e sociais. Por um lado, assistiu-se a um aumento significativo dos níveis de desempregos; por outro lado, as novas tecnologias contribuíram para uma maior rapidez de processos, melhor qualidade do produto final e uma redução significativa de custos. O *boom* tecnológico da época, em particular o aparecimento do computador pessoal, veio modificar o tratamento da informação no seio das organizações, garantindo aos gestores o acesso a um conjunto de dados mais alargado sobre as suas operações (Ashton, et al., 1995; Gliubic, 2012; Abdel-Kader & Luther, 2006). É neste período que são introduzidas técnicas como o *activity-based costing* (doravante ABC) e o *life-cycle costing* nos Estados Unidos da América (Hoskin & Macve, 1988), e o sistema *just in time* (doravante JIT) introduzido pela Toyota no Japão (Loft, 1995).

2.2.4. Fase 4: Criação de Valor pelo Uso Eficiente de Recursos

Durante este período, a indústria mundial enfrenta uma enorme incerteza como resultado de um avanço tecnológico sem precedentes. O desenvolvimento da Internet e as tecnologias associadas dão origem ao comércio electrónico que veio alterar radicalmente a relação consumidor-fornecedor e o conceito de concorrência global (Ashton, et al., 1995). O objectivo da CG passa então a ser a criação de valor pelo uso eficiente de recursos, através do uso de tecnologias por parte das organizações que considerem o valor do cliente, dos accionistas e da inovação organizacional (IFAC, 1998).

Paralelamente, em meados da década de 80 surge o debate sobre a relevância da CG. Para Kaplan & Johnson (1987) as técnicas de CG utilizadas pelas empresas nesse período são, precisamente as mesmas do início do século XX e como consequência a informação

produzida pelos SCG é tardia, demasiado agregada, imprecisa e inadequada à realidade. A actualização tecnológica de SCG ultrapassados, a dependência excessiva nas demonstrações financeiras, assim como o aumento das obrigações de relato são alguns dos aspetos identificados como parte das razões para a perda de relevância da CG durante este período. Efectivamente, muitas das técnicas convencionais como a orçamentação, análise de desvios e a análise custo-volume-lucro, são ainda hoje práticas comuns nas organizações Drury (1994).

Face às críticas de Kaplan & Johnson (1987), observa-se um interesse crescente em SCG contemporâneos que combinem indicadores financeiros e não-financeiros, com vista a uma gestão estratégica dos recursos das organizações (Drury, 1998; Juras, 2014; Cadez & Guilding, 2008; Chenhall & Langfield-Smith, 1998). Esta tendência é observada em diversos estudos como o de Bhimani (1994) realizado no Reino Unido, que realça a abertura dos gestores para a incorporação de indicadores não-financeiros nos sistemas de contabilidade de gestão das organizações; e o de Banerjee & Kane (1996, cit in Chenhall, 1998) que revela que 85% dos membros da *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA) acredita que os contabilistas devem incorporar informação financeira e não-financeira nos seus relatórios.

2.3. Contabilidade de Gestão em Instituições Financeiras

O desenvolvimento e utilização de SCG em instituições financeiras (doravante IF) está intrinsecamente ligado a mudanças no contexto social, económico e político.

Na década de 80, como resultado das profundas mudanças no quadro regulamentar financeiro, observa-se um maior interesse nas práticas de CG (Soin & Scheytt, 2009). Segundo Morgan & Knights (1997), esta mudança surge como consequência das agendas políticas da época. Liderados pelas políticas neoliberais de Reagan e Thatcher, observou-

se a implementação de um conjunto de iniciativas de promoção da desregulamentação com vista à eliminação da intervenção do Estado no mercado. Consequentemente, verificou-se a entrada de novos concorrentes nos mercados financeiros e mudanças institucionais até então inexistentes. Tais alterações traduziram-se na redução dos limites e condições de concessão de crédito, no desenvolvimento de novos produtos financeiros e no levantamento das barreiras à diversificação de instrumentos financeiros do sector bancário (Merton, 1995).

As mudanças supramencionadas resultaram numa maior pressão nos resultados do sector financeiro, o que gerou um renovado interesse na rentabilidade, no controlo de custos, na eficiência e desempenho financeira (Soin & Scheytt, 2009). Middaugh (1988) identificou a orçamentação, a criação de centros de lucro independentes e a introdução de preços de transferência no sector financeiro norte-americano, como algumas das técnicas adoptadas após a desregulamentação dos mercados. Também no contexto britânico se observou a introdução e utilização de técnicas de CG, nomeadamente a gestão de qualidade total, o ABC e o *balance scorecard* (Seal & Croft, 1997). Segundo os autores, a introdução destas técnicas deveu-se essencialmente à necessidade de uma maior sofisticação na análise das rúbricas do resultado operacional.

A segunda metade da década de 90 marca o início da segunda fase da CG no sector financeiro, com a introdução de nova regulamentação e a implementação de sistemas orientados para a gestão de risco (Soin & Scheytt, 2009). Um número significativo de fraudes financeiras no sector, como o colapso do Barings Bank em 1995, fruto de políticas laxistas levou à necessidade de reforçar o quadro regulamentar até então em vigor, com a introdução de legislação para o controlo interno e mitigação dos riscos inerentes às actividades da indústria – o *Sarbanes-Oxley Act* nos Estados Unidos da América e o relatório Turnbull e o modelo COSO no Reino Unido.

A introdução de modelos focados na gestão de risco das organizações do sector resultou naturalmente na passagem para segundo plano da análise da eficiência e, conseqüentemente, na marginalização dos ICG. Soin & Scheytt (2009) indicam a perda de relevância dos ICG como resultado da falta de compreensão das potencialidades da CG nas IF. Segundo os autores, existe a ideia enraizada no sector financeiro de que a CG se resume às actividades convencionais de orçamentação, controlo de custos e avaliação de performance, ignorando o extenso leque de actividades desempenhadas pelos SCG.

As IF transacionam um complexo e extenso conjunto de activos financeiros, estando expostas a um conjunto alargado de riscos como o risco de crédito, de liquidez ou cambial. Nesse sentido, de forma a lidar com as complexidades subjacentes ao ramo de actividade, é fundamental que as IF possuam SCG eficientes que produzam informação necessária à monitorização dos seus activos transaccionados (Soin & Scheytt, 2009). Os ICG permitem às instituições a obtenção de relatórios de performance por carteira e tipologia de produto que estão intimamente ligados à gestão de risco dos seus activos (Abdul Rasid & Abdul Rahman, 2009; Soin & Collier, 2013). Tal como Soin & Scheytt (2009) afirmam, a CG deverá forçosamente desempenhar um papel de suporte à gestão de risco das organizações.

2.4. Instrumentos de Contabilidade de Gestão

O debate sobre a relevância da CG, iniciado na década de 80 (Kaplan & Johnson, 1987), impulsionou a criação de uma visão contemporânea da CG. As críticas por parte de Kaplan & Johnson aos ICG até então utilizados nas organizações, suscitou o interesse de diversos autores no estudo e desenvolvimento de novas técnicas ajustadas à realidade das organizações (Cadez & Guilding, 2008). Diversos autores sugerem que as novas técnicas de CG alteraram por completo o paradigma da CG, na medida em que o seu papel evoluiu

da simples determinação de custos e controlo financeiro para a criação de valor pelo uso eficiente dos recursos (Ashton, et al., 1995; Kaplan & Atkinson, 1998; Fullerton & McWatters, 2002; IFAC, 1998).

Ferreira (2002) agrega os ICG em dois grupos principais de acordo com o seu tipo de características, os instrumentos de contabilidade de gestão tradicionais e contemporâneos (doravante ICGC).

Os ICGT caracterizam-se pela análise e uso de informação histórica, interna, financeira, quantitativa, sintetizada, desactualizada e pouco sofisticada (Ferreira, 2002). O autor refere que essas características são frequentes nos seguintes ICG: ponto crítico das vendas, orçamentos, análise de desvio dos orçamentos, o custeio dos produtos, rentabilidade dos produtos, *tableau de bord* e rentabilidade do ativo.

Kaplan & Johnson (1987) afirmam que os ICGT têm como principal finalidade a produção de informação para o relato financeiro das organizações. Nesta linha, Chennal & Langfield-Smith (1998) referem ainda que as técnicas tradicionais têm como foco a vertente financeira e os aspectos internos das organizações.

Numa perspectiva empírica, diversos estudos apontam para a importância dos ICGT no seio das organizações. Dugdale (1994) identifica o orçamento e as actividades relacionadas como práticas fundamentais das organizações no Reino Unido. Neste estudo, os inquiridos classificaram a utilização de orçamentos como o terceiro ICG mais importante num conjunto de trinta variáveis seleccionadas. Por sua vez, Chennal & Langfield-Smith (1998) apuraram uma elevada taxa de adopção de ICGT em empresas australianas, em particular a utilização de técnicas orçamentais e de controlo de custos. Os estudos de Ferreira (2002) e Abdel-Kader (2006) apontam para a predominância de

ICGT em companhias portuguesas não-financeiras e na indústria de restauração do Reino Unido, respectivamente. Tais resultados levam à formulação da seguinte hipótese:

Hipótese 1 (H1): As empresas portuguesas do sector da banca e seguros recorrem fundamentalmente à utilização de instrumentos de contabilidade de gestão tradicionais.

Os ICGC, contrariamente aos ICGT, são caracterizados pela análise, utilização e produção de informação orientada para o futuro, externa, não-financeira, qualitativa, atempada, precisa e detalhada (Ferreira, 2002). Banker et al (2000) apontam a medição de performances financeiras futuras e a avaliação e motivação de performance da gestão como os principais motivos para a inclusão e adopção de indicadores não-financeiros nos SCG das organizações. Para Cadez & Guilding (2008) a principal distinção entre os ICGT e os ICGC assenta na estratégia, já que as características inerentes aos ICGC¹ evidenciam precisamente essa orientação. Também Drury (1994) defende a utilização de ICGC devido ao facto de as técnicas convencionais não produzirem informação necessária à monitorização e formulação de estratégias. Os ICGC procuram corrigir essa lacuna ao fornecerem informação que permite a obtenção de vantagem competitiva (Adler, et al., 2000). Importa destacar que, apesar das potenciais vantagens de aplicação dos ICGC, a sua adopção deve ter em conta os objetivos, os valores, as metas e as estratégias próprias de cada organização (Kaplan & Johnson, 1987).

Não obstante o crescimento e aumento do interesse nesta área de investigação, a contabilidade de gestão estratégica (doravante CGE) carece de uma definição e de um enquadramento conceptual geralmente aceite (Juras, 2014; Cadez & Guilding, 2008). Juras (2014) realça essa heterogeneidade ao fazer um levantamento das diversas

¹ Nas publicações de Cadez & Guilding (2008) e Juras (2014), os ICGC assumem a denominação de instrumentos de contabilidade de gestão estratégica (doravante ICGE).

classificações de ICGE propostas por diversos autores. Segundo a autora, as técnicas de CGE são divididas por categorias chave de acordo com a sua área funcional, sendo notória a sobreposição das categorias propostas pelos diversos autores referenciados com excepção da contabilidade do cliente, em que se observam diferenças significativas.

Estudos realizados no âmbito da adopção de ICGC revelam uma adopção baixa a moderada de ICGC. O *target costing*, uma das técnicas mais consolidadas na área da CGE, é usada apenas por 24% das organizações do Reino Unido, de acordo com o estudo realizado por Abdel-Kader & Luther (2006). Cadez & Guilding (2008) concluíram que 62% das empresas eslovenas adoptam ICGC. Também Chennal & Langfield-Smith (1998) obtiveram baixas percentagens de adopção de ICGC com excepção da adopção de técnicas de *benchmarking*.

Finalmente, com base no disposto acima, pretende testar-se a hipótese que se segue:

Hipótese 2 (H2): O *benchmarking* é o instrumento de contabilidade de gestão contemporâneo mais utilizado pelas empresas portuguesas do sector da banca e seguros.

2.5. Teoria da Contingência

O paradigma da teoria da contingência assenta na ideia de que a eficácia organizacional resulta da adequação das características da organização às contingências que reflectem o seu meio envolvente (Donaldson, 2001). Deste modo, de forma a enfrentar diferentes contingências, cabe aos gestores estimularem a flexibilidade organizacional com a finalidade de obterem um nível de desempenho satisfatório (Gonçalves, et al., 2018).

Chennal (2007) apresenta uma visão geral sobre estudos contingenciais na óptica da CG identificando-os como a abordagem dominante da pesquisa empírica. Segundo Otley (2016) o conceito da teoria da contingência aplicada à CG ganha especial relevância na

década de 70, com o intuito de explicar as diversas práticas de CG, em particular o desenvolvimento e utilização de orçamentos. Durante esse período, as variáveis estudadas para a determinação e otimização de estruturas organizacionais são transferidas integralmente para a teoria da CG de forma a explicar a concepção e o uso de determinado SCG numa organização. Hopwood (1974) aponta para uma relação de interdependência e indissociabilidade entre a concepção de um SCG e a estrutura organizacional.

Inicialmente, a grande maioria da pesquisa contingencial incidia na relação entre uma variável independente e outra dependente². No entanto, Fisher (1995) afirma ser fundamental o estudo de múltiplas variáveis independentes e dependentes de forma a determinar a eficácia do SCG. Otley (2016) agrupa as variáveis independentes em variáveis externas e internas, identificando a tecnologia, concorrência e incerteza ambiental como as variáveis externas mais comuns e a dimensão da organização, estrutura, estratégia e o posicionamento no mercado como as variáveis internas mais presentes na literatura. Por sua vez, as variáveis dependentes mais estudadas são a performance, inovação, satisfação no trabalho e a concepção e utilização de SCG.

Segundo Otley (1980), a relação entre as características específicas de um SCG e as suas condicionantes deve demonstrar uma perfeita correspondência, pois só assim se verificará uma melhoria do desempenho organizacional. Contudo, este conceito levanta diversas questões, nomeadamente, a delimitação de variáveis dependentes, a selecção de variáveis independentes aplicáveis a determinado SCG, bem como a definição de perfeita correspondência (Chenhall, 2007; Otley, 2016). Tais limitações, contribuíram para a quase inexistência de resultados cumulativos assim como um grau significativo de inconsistência nos resultados de diversos estudos (Cadez & Guilding, 2008). Por outro

² Por variável independente entenda-se contingência ou condicionante do ICG/SCG; e por variável dependente, característica do ICG/SCG (Otley, 2016)

lado, apesar das suas limitações, a teoria contingencial vem oferecer uma base para a formulação de proposições gerais relativamente às características dos SCG e o seu contexto (Chenhall, 2007; Fisher, 1995). A simplicidade e robustez do modelo, bem como a facilidade de obtenção de novas conclusões que melhorem o SCG e conseqüentemente a performance organizacional, são defendidas por Chenhall (2007) como os principais factores de adopção de estudos predominantemente contingenciais no que respeita à área da CG.

2.6. Determinantes de Adopção dos Instrumentos de Contabilidade de Gestão

No âmbito da investigação contingencial, as inconsistências encontradas nos resultados de diversos estudos impossibilitam a definição de um modelo universal aplicado à utilização e concepção dos SCG nas organizações (Otley, 2016). Tal como Chennal (2007) refere, o termo contingência significa que “algo só é verdade mediante determinadas condições” e como tal não existe uma teoria contingencial, mas sim um conjunto de teorias que explica e determina a utilidade dos ICG em diferentes contextos.

Nesse sentido, o modelo do presente estudo, adaptado de Gonçalves, et al. (2018), focar-se-á nas variáveis independentes identificadas nas publicações de Cadez & Guilding (2008) e Ferreira (2002).

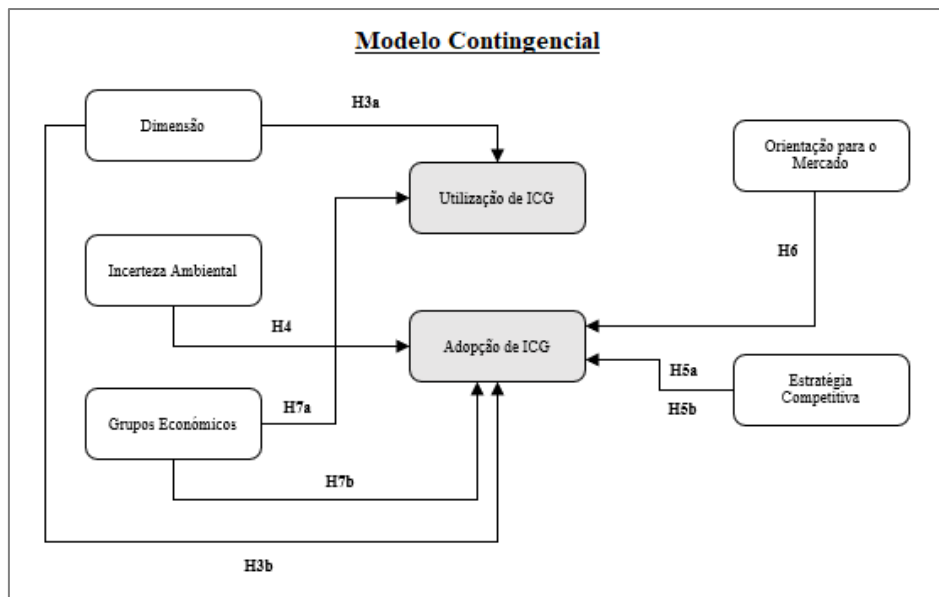


Figura 1 - Modelo conceptual – Adaptado de Gonçalves, et al (2018)

2.6.1. Dimensão

A dimensão da organização está intimamente associada à sofisticação dos seus SCG (Guilding, 1999; Abdel-Kader & Luther, 2008). Grandes empresas têm acesso a um amplo conjunto de recursos, nomeadamente o mercado de capitais, recursos humanos e tecnologia, resultando num maior conhecimento e utilização de ICG (Ferreira, 2002). Estas empresas beneficiam ainda de economias de escala, o que se traduz num custo de processamento de informação e investimento em novas soluções bastante inferior ao de pequenas empresas (Cadez & Guilding, 2008). Como resultado, formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 3a (H3a): Existe uma relação directamente proporcional entre a dimensão da empresa e a utilização de instrumentos de contabilidade de gestão.

Hipótese 3b (H3b): Existe uma relação directamente proporcional entre a dimensão da empresa e o adopção de instrumentos de contabilidade de gestão contemporâneos.

2.6.2. Incerteza Ambiental

Na literatura encontramos diversos autores que realçam a pertinência da análise da conjuntura externa no processo de tomada de decisão e consequentemente na selecção dos ICG (Abdel-Kader & Luther, 2008; Chenhall, 2007; Ferreira, 2002; Otley, 2016). Como resultado do amplo conjunto de atributos que constituem o ambiente externo, diversos autores usam o conceito de incerteza ambiental percebida (doravante IAP) como variável agregadora. Segundo Otley (2016), a IAP assume-se como a variável de referência no âmbito da pesquisa contingencial aplicada à CG por inúmeras razões. Em primeiro lugar, a consistência nos resultados de diversos estudos. Organizações que enfrentem elevados níveis de incerteza, necessitam de SCG flexíveis que se adaptem facilmente a eventos inesperados. Em segundo lugar, o aumento da incerteza ambiental ao longo dos anos como resultado da economia global e de um maior número de concorrentes no mercado. Por último, não obstante a sua subjectividade, não deixa de ser relevante que o grau de incerteza percebida pelas organizações está intimamente ligado à sua tomada de decisão. Isto leva-nos à formulação da seguinte hipótese:

Hipótese 4 (H4): Existe uma relação directa entre o grau de incerteza ambiental percebida e a adopção de instrumentos de contabilidade de gestão contemporâneos.

2.6.3. Estratégia Competitiva

A relação entre a estratégia competitiva e os SCG é amplamente destacada em diversos estudos no campo da CG (Abdel-Kader & Luther, 2008; Ferreira, 2002; Otley, 2016).

Neste campo, destaca-se a adopção de três modelos estratégicos como base da pesquisa empírica: o modelo de Miles & Snow (1978) que define quatro tipos de estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reactiva; o modelo custo-diferenciação-foco

de Porter (1980) e o modelo de Gupta & Govindarajan (1984), que recomenda a adopção de quatro estratégias distintas de acordo com o ciclo de vida do mercado: construção, colheita, manutenção e renúncia. No âmbito de presente estudo, será adoptada a classificação sugerida por Miles & Snow (1978).

Chennal (2007) considera existir uma associação entre a utilização de ICG e o tipo de estratégia adoptada pelas organizações. Organizações caracterizadas por uma abordagem defensiva exigem baixos níveis de sofisticação nos seus SCG, enquanto estratégias prospectoras requerem uma maior utilização e sofisticação dos SCG. Na mesma linha, Cadez & Guilding (2008) afirmam que organizações do tipo prospector se caracterizam pela procura contínua de oportunidades de mercado e pela inovação na sua carteira de produtos e serviços, o que se traduz inevitavelmente na utilização de ICG ajustados às suas necessidades. Nesse sentido, espera-se uma maior adopção de ICGC neste tipo de organizações.

Hipótese 5a (H5a): Existe uma relação directamente proporcional entre a estratégia competitiva prospectora e a adopção de técnicas de contabilidade de gestão contemporâneas;

Hipótese 5b (H5b): Existe uma relação directamente proporcional entre a estratégia competitiva defensiva e a adopção de técnicas de contabilidade de gestão tradicionais.

2.6.4. Orientação para o Mercado

A orientação para o mercado é uma filosofia empresarial cujo o planeamento e coordenação das actividades da organização tem como foco principal a satisfação das necessidades do cliente (Jaworski & Kohli, 1993). Segundo Cadez & Guilding (2008), este conceito engloba a análise do cliente e concorrência, coordenação interdepartamental

e uma visão a longo-prazo. Estas características estão intimamente associadas aos ICGC, pelo que se espera uma maior adopção deste tipo de ICG em organizações que partilhem desta filosofia.

Hipótese 6 (H6): Existe uma relação directamente proporcional entre a adopção de instrumentos de contabilidade de gestão contemporâneos e organizações orientadas para o mercado.

2.6.5. Grupos Económicos

Segundo Ferreira (2002), existe uma associação entre empresas pertencentes a grupos económicos, em particular com participação estrangeira, e a utilização de ICG. Neste tipo de estrutura, observa-se a transferência de práticas da empresa-mãe para as suas subsidiárias de forma a facilitar a integração da informação e a harmonização de processos. É ainda evidente que estes grupos económicos apresentam um elevado grau de complexidade operacional, o que sugere a necessidade de maior sofisticação nos seus SCG (Abdel-Kader & Luther, 2008). Reforçando essa ideia, existe uma evidente associação entre este tipo de estrutura organizacional e a variável dimensão. Deste modo, o argumento de que grandes empresas são mais propensas à adopção de ICGC é também ele aplicável aos grupos económicos.

Hipótese 7a (H7a): Grupos económicos utilizam com maior frequência instrumentos de contabilidade de gestão.

Hipótese 7b (H7b): Grupos económicos adoptam com maior frequência instrumentos de contabilidade de gestão contemporâneos.

3. METODOLOGIA E DADOS

3.1. Tipologia de Pesquisa

No presente estudo, foi adoptada a pesquisa de natureza quantitativa de forma a identificar os ICG utilizados nas empresas portuguesas do sector da banca e seguros assim como os factores que levam à sua adopção. Os ICG incluídos no estudo têm como base as técnicas identificadas nos trabalhos de Cadez & Guilding (2008) e Ferreira (2002).

3.2. População. Amostra e Recolha de Dados

Foram seleccionadas empresas portuguesas pertencentes ao sector da banca e seguros como população alvo do presente estudo. A delimitação da população foi feita com recurso à Classificação Portuguesa das Actividades Económicas (doravante CAE), sendo incluídas exclusivamente as empresas com as seguintes CAE: 65120 – Seguros não vida; 65111 – Seguros de vida; 65200 – Resseguros; 64190 – Outra Intermediação Monetária; 64291 – Actividades das Instituições Financeiras de Crédito; 66220 – Actividades de Mediadores de Seguros. Da aplicação destes critérios, obteve-se o contacto de 1322 organizações presentes na base de dados fornecida pela Informa D&B.

Optou-se, enquanto técnica de recolha de dados, pela realização de um questionário online com recurso ao programa Qualtrics. O processo de recolha dos dados decorreu entre 30 de junho e 18 de agosto de 2019.

3.3. Elaboração do Questionário

O questionário foi desenvolvido a partir dos estudos de Ferreira (2002) e Silva (2016), contemplando questões já validadas para o mercado português.

O questionário divide-se em três secções principais. A primeira secção engloba quatro questões referentes à caracterização da organização; a segunda secção é composta por cinco questões as quais visam obter dados relativos à envolvente externa, orientação para o mercado e estratégia competitiva da organização; e por último, uma secção formada por oito questões que incidem fundamentalmente sobre o grau de utilização e adopção dos ICG nas organizações. Nesta última secção, de forma a identificar de maneira inequívoca os diferentes ICG, foram apresentadas as principais acções de cada técnica tal como nos estudos de Cadez & Guilding (2008), Gonçalves *et al* (2018) e Costa (2017).

De forma a garantir uma maior fiabilidade nas repostas, este questionário foi dirigido aos responsáveis gerais, financeiros e *controllers* das empresas.

3.4. Métodos e Técnicas de Análise de Dados

A análise dos dados recolhidos foi efectuada com recurso às ferramentas SPSS para a utilização de métodos estatísticos mais tradicionais, e fsQCA 3.0³ para a aplicação do método *qualitative comparative analysis* (doravante QCA).

3.4.1. Qualitative Comparative Analysis (QCA)

O QCA é uma técnica de análise de dados qualitativa, criada por Charles Ragin, que surge como alternativa às técnicas tradicionais. Segundo Elliot (2013), o QCA testa diferentes combinações de condições que explicam ou não um determinado evento, ao contrário de análises de regressão que identificam o efeito de uma variável num resultado. O seu objectivo é a identificação de combinações de condições consideradas necessárias ou suficientes para o resultado em análise (Ragin, 2008).

³ <http://www.socsci.uci.edu/~cragin/fsQCA/software.shtml>

3.4.2. Identificação e Calibração das Variáveis no fsQCA

O tratamento e análise de dados na ferramenta fsQCA teve como base as orientações de Elliott (2013) e de Ragin (2008). Inicialmente procedeu-se à identificação das medidas de resultado e às variáveis independentes a serem incluídas. Como medidas de resultado, foram seleccionados os ICG mais utilizados no sector da banca e seguros em Portugal. As variáveis, por sua vez, foram escolhidas com base nas hipóteses formuladas no presente estudo: dimensão, incerteza ambiental; orientação para o mercado; estratégia competitiva e grupo empresarial.

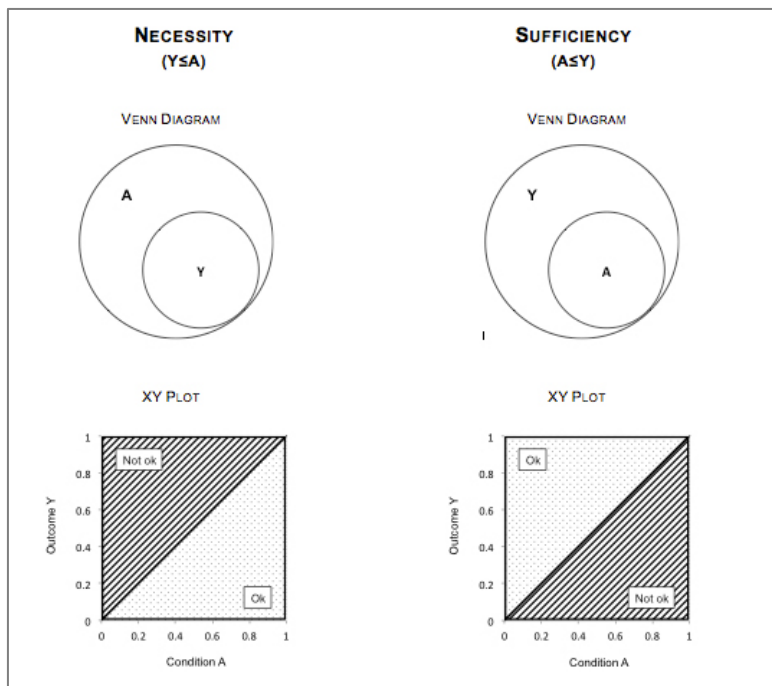
Após a identificação das variáveis, procedeu-se à calibração das mesmas numa escala ao longo de um intervalo compreendido entre 0 e 1 (Basurto & Speer, 2012). O grau de utilização dos ICG, as variáveis referentes à orientação para o mercado e à incerteza ambiental possuem a mesma calibração, uma vez que a sua avaliação foi efectuada com recurso à escala de *likert* (Tabela 5, Anexo).

Optou-se ainda pelo uso da funcionalidade *fuzzyand* do fsQCA de forma a converter sub-variáveis em variáveis únicas (Tabela 6, Anexo). A variável ICGT corresponde à combinação dos ICGT mais utilizados entre os dados obtidos: orçamentos e análise de desvios. A variável ICGC é constituída pelos ICGC mais utilizados na amostra: *benchmarking e integrated performance measurement*. De forma a proceder à execução da função *fuzzyand*, foi ainda testada a consistência interna dos respetivos ICG com recurso ao alfa de Cronbach (Tabela 7, Anexo). Os ICGT e os ICGC apresentam, respectivamente, uma consistência interna de 0,91 e 0,82, valores considerados dentro dos parâmetros frequentemente recomendados por Marôco (2006). Foram ainda convertidas numa única variável, as sub-variáveis referentes à incerteza ambiental e à orientação para o mercado.

3.4.3. Pressupostos de Análise em fsQCA

Segundo Ragin (2008) e Elliot (2013), o fsQCA implica a análise de condições necessárias e suficientes na obtenção de um determinado resultado. Ragin (2008) defende que uma condição é considerada necessária, sempre que esta esteja presente para que o resultado ocorra. Por sua vez, uma condição é considerada suficiente caso esta, por si só, produza um resultado. Nesse sentido, existe uma relação de necessidade quando o resultado Y é um subconjunto da condição A; e uma relação de suficiência quando a condição A é um subconjunto do resultado Y (figura 2). Schneider & Wagemann (2012) defendem a realização de um teste isolado de necessidade das condições que anteceda a análise de suficiência.

Figura 2 - Relações de necessidade e suficiência (Legewie, 2013)



O fsQCA dispõe de uma funcionalidade para a identificação de condições necessárias por intermédio da análise do nível de consistência e da relevância empírica. Segundo Legewie (2013), para que uma condição seja considerada necessária, o seu nível de consistência deve ser superior a 0,9 e o seu grau de cobertura, entenda-se relevância empírica, superior

a 0,5. Refere o autor que a identificação de múltiplas condições necessárias é um fenómeno particularmente raro, podendo sugerir que a média de pertença da medida de resultado é significativamente baixa. Nesses casos, Legewie (2013) sugere a recalibração da configuração causal do resultado.

Concluída a a análise das condições necessárias, segue-se a análise das condições de suficiência. Segundo Legewie (2013), a *truth table* é o elemento chave na análise de suficiência no fsQCA. A *truth table* exhibe todas as combinações lógicas de condições casuais e associa-as a um resultado Y. Ao seleccionarmos as condições a serem incluídas na análise, teremos uma *truth table* com 2^k linhas, sendo k o número de condições. Assim, cada linha da tabela apresenta dados referentes a uma combinação específica de condições. Após a criação da *truth table*, a primeira acção consiste na eliminação das combinações que não incluem casos suficientes para a sua inclusão na análise.

Eliminadas as combinações irrelevantes para a análise, é necessário estabelecer o *cut off* relativamente à consistência das combinações. Ragin (2008) e Elliott (2013) recomendam um valor de *cut off* superior a 0,75. Segundo os autores, valores inferiores a 0,75 indicam a existência de inconsistências substanciais. Para o presente estudo, adoptou-se o valor de *cut off* predefinido no fsQCA de 0,8.

Por fim, no âmbito do presente estudo, optou-se ainda pela uso da solução intermédia relativamente à análise de dados da *truth table*, de acordo com o sugerido por Elliott (2013). O autor recomenda esta solução pela sua simplicidade em relação à solução complexa, e pela ausência de pressupostos complexos e sem justificação na solução parcimoniosa.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. Caracterização da Amostra

No âmbito do presente estudo, foram recebidos 172 questionários representando uma taxa de resposta de 13%. Dos questionários obtidos, somente 114 (8.6%) foram preenchidos na sua totalidade e, por conseguinte, considerados para análise.

A taxa de resposta (~9%) está situada próxima do limite inferior do intervalo de 10% a 20% observado em estudos semelhantes (Afonso, et al., 2008; Silva, 2016).

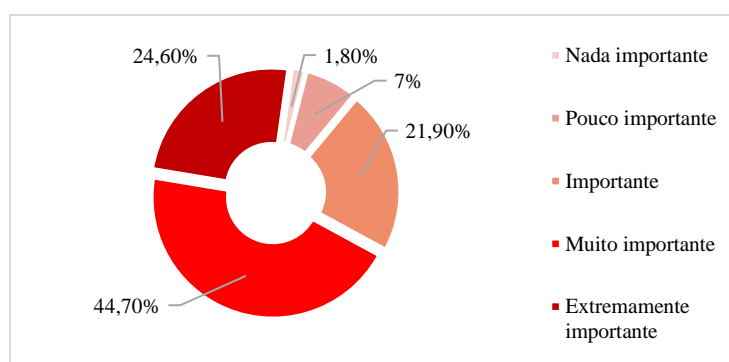
Na amostra, verifica-se que a CAE mais representada é a dos seguros com 46,5%, seguida dos serviços financeiros com 26,3% e das actividades auxiliares de serviços financeiros e seguros com 17,5%. Relativamente à idade, 28,1% das empresas incluídas na amostra operam no mercado há pelo menos 10 anos, 22,8% entre os 10 e 20 anos e, finalmente, 49,1% exercem as suas actividades há mais de 20 anos. Observa-se ainda que, das empresas inquiridas, 55,3% não fazem parte de um grupo empresarial (Tabela 8, Anexo).

4.2. Instrumentos de Contabilidade de Gestão

A figura 3 indica a existência de uma percepção generalizada por parte das empresas inquiridas relativamente à importância dos ICG no sector da banca e seguros. Nesse sentido, 91.2% das empresas consideram a utilização dos ICG extremamente importante, muito importante ou importante. Esta tendência é observável tanto nas pequenas empresas (90.1%) como nas médias e grandes empresas (95.8%). Para confirmar a validade estatística destes resultados, procedeu-se à realização de dois testes. Primeiro, o teste para uma amostra para identificar se o grau de importância atribuído à utilização de ICG difere do valor médio da escala de *likert*, e posteriormente, o teste-t para amostras independentes de forma a testar se o grau de importância atribuído aos ICG difere de acordo com a sua

dimensão. Relativamente ao teste para uma amostra, observa-se um grau de importância global a nível descritivo de 3,83 e uma significância de 0,000. Rejeita-se a hipótese nula, existindo evidência para afirmar que a média atribuída ao grau de importância dos ICG difere do valor médio de referência da escala de *likert* (Tabela 9, Anexo). Por sua vez, o teste-t para amostras independentes apresenta uma significância de 0,014, o que nos leva a concluir que o grau de importância global atribuído aos ICG difere de acordo com a dimensão da empresa (Tabela 11, Anexo).

Figura 3 - Grau de importância dos ICG



O grau de importância dos ICG foi ainda avaliado através de oito itens, cujos valores constam da Tabela 10 em anexo. Em relação ao teste para uma amostra, pode-se afirmar que a média atribuída difere do valor médio de referência da escala de *likert* (2,5) na Tabela 11 em anexo. Os itens mais valorizados pelas empresas referem-se às acções relacionadas com a obtenção de informação relativamente aos custos e à redução de custos, indo de encontro aos resultados do estudo realizado por Adler et al. (2000) e também defendidos por Drury (1994). O teste-t para amostras independentes revela uma disparidade entre a importância atribuída aos ICG e a dimensão da empresa, particularmente visível na redução de riscos e automação de processos, onde se observam significâncias de 0,007 e 0,002, respectivamente (Tabela 11, Anexo).

Tal como referido no capítulo 3, de forma a identificar os ICG utilizados no sector da banca e seguros em Portugal, foram incluídos no questionário um conjunto de técnicas tradicionais e contemporâneas, sugeridos por Ferreira (2002) e Cadez & Guilding (2008) e utilizados nos estudos de Silva (2016) e Costa (2017). Na Tabela 12 em anexo, observa-se que os ICGT apresentam um nível de utilização superior aos ICGC, sendo os orçamentos e a respectiva análise de desvios, os ICGs mais utilizado pelas empresas, com um grau de utilização, respectivamente, de 3,8 e 3,7. Os ICGC relacionados com o planeamento, controlo e performance (o *benchmarking* e o *integrated performance measure*) são os mais utilizados pelas empresas do presente estudo, sendo os únicos com um grau de utilização superior a 3. A utilização moderada do *benchmarking* é semelhante aos resultados obtidos por Chenhall & Langfield-Smith (1998).

4.3. Resultados do SPSS

A Tabela 12, em anexo, permite-nos identificar os ICG utilizados nas empresas portuguesas do sector da banca e seguros, respondendo assim à primeira questão de investigação do presente estudo. Na mesma tabela é ainda possível validar um conjunto de hipóteses formuladas nos capítulos anteriores referentes à relação entre um conjunto de variáveis independentes e a adopção de ICGs.

Os orçamentos, análise de desvios, cálculo de custeio e análise de rentabilidade dos produtos são os ICG mais utilizados pelas empresas portuguesas incluídas na amostra, com valores médio entre 3.45 e 3.89. Esta tendência é verificada tanto nas médias e grandes empresas como nas pequenas empresas, e deste modo, valida a hipótese H1 que refere que as empresas portuguesas do sector da banca e seguros recorrem fundamentalmente à utilização de ICGT. Este resultado é consistente com os dados obtidos nos estudos de Ferreira (2002) e Costa (2017). Segundo Ferreira (2002), a maior

utilização de ICGT em Portugal é resultado do desconhecimento e desinteresse pelas técnicas contemporâneas, e não de uma decisão consciente.

Relativamente aos ICGC, a Tabela 12 em anexo revela que o *benchmarking* é, globalmente, o ICGC mais utilizado pelas empresas portuguesas do sector da banca e seguros com um valor médio de 3.21. No entanto, ao considerarmos a variável dimensão, observamos que o *benchmarking* é o segundo ICGC mais utilizado pelas médias e grandes empresas, sendo apenas superado pelo *integrated performance measurement*. Desta forma validamos a hipótese H2.

Ainda na Tabela 12 em anexo, verificamos que a média de utilização dos ICG nas médias e grandes empresas é superior à das pequenas empresas nas 24 técnicas incluídas no presente estudo, o que nos permite sustentar a hipótese H3a.

A hipótese H7a aborda a relação entre a utilização de ICG e os grupos económicos. A Tabela 13, em anexo, revela a existência de uma maior utilização de ICG por parte das empresas pertencentes a um grupo económico. Estes resultados são consistentes com a literatura que identificam uma relação proporcional entre a utilização de ICG e existência de grupos económicos resultante da transferência de práticas da empresa-mãe para as suas subsidiárias (Ferreira, 2002).

4.4. Resultados do Qualitative Comparative Analysis (QCA)

De forma a analisar a relação entre as variáveis independentes e a adopção de ICG por parte das empresas portuguesas do sector de banca e seguros, utilizou-se o fsQCA para o teste das hipóteses H3b, H4, H5a, H5b, H6 e H7b, seguindo os procedimentos descritos nos capítulos 3.4.2. e 3.4.3. Por contemplar dois resultados, a adopção de ICGT e ICGC, procedeu-se à análise separada de cada uma das medidas.

A Tabela 1 apresenta a análise de condições necessárias referentes a ICGT. De acordo com os parâmetros de necessidade definidos por Legewie (2013), consistência superior a 0,9 e cobertura superior a 0,5, nenhuma condição pode ser considerada necessária na adopção de ICGT por parte das empresas portuguesas do sector da banca e seguros. Não obstante, é expectável que a condição *orientation* seja considerada na maioria das configurações do *output* da *truth table* devido ao seu grau de consistência e relevância empírica (0,84 e 0,82, respectivamente).

Tabela 1 - Análise de condições necessárias - ICGT

```
Analysis of Necessary Conditions

Outcome variable: icgt

Conditions tested:

```

	Consistency	Coverage
orientation	0.844444	0.820745
peu	0.231670	0.871372
structure	0.539987	0.795686
agerange	0.710312	0.787315
strategydc	0.208649	0.580741
strategyac	0.514305	0.690179
strategypc	0.154890	0.684706
strategyrc	0.122156	0.655714
size	0.259614	0.812917

A Tabela 2 apresenta as diferentes combinações causais que de acordo com a solução intermédia do fsQCA determinam a adopção de ICGT. Tal como referido no capítulo 3.4.3. foi utilizado um *cut off* de 0,8 para a exclusão das soluções consideradas irrelevantes para a presente análise.

A primeira coluna exhibe a *raw coverage* que determina a proporção do resultado que é explicada pela configuração causal. A *unique coverage*, por sua vez, representa a proporção de casos que são explicados por uma configuração causal. Finalmente, a coluna *consistency* exhibe relação de suficiência, ou seja, a proporção da configuração causal que pertence ao resultado (Legewie, 2013).

Tabela 2 - Truth table de ICGT - Solução intermedia

```

Model: icgt = f(orientation, peu, structure, agerange, strategydc, strategyac, strategypc, strategyrc, size)
Algorithm: Quine-McCluskey

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.805471
Assumptions:

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
orientation*~peu*structure*~strategydc*strategyac*~strategypc*~strategyrc	0.245243	0.085296	0.96949
~peu*~structure*~agerange*~strategydc*~strategyac*~strategypc*~strategyrc*~size	0.0497671	0.0204924	1
~peu*structure*~agerange*~strategydc*strategyac*~strategypc*~strategyrc*~size	0.0364604	0.00851631	1
orientation*~peu*~structure*~strategydc*~strategyac*~strategypc*~strategyrc*~size	0.051497	0.0222222	0.801242
orientation*~peu*structure*~strategydc*~strategyac*~strategypc*~strategyrc*~size	0.0593479	0.0593479	1
orientation*~peu*~agerange*~strategydc*~strategyac*~strategypc*~strategyrc*~size	0.217033	0.0951429	0.907119
orientation*~peu*structure*~agerange*~strategydc*~strategyac*~strategypc*~strategyrc	0.0347305	0.0347304	0.909408
orientation*~peu*~structure*~agerange*~strategydc*~strategyac*~strategypc*~strategyrc	0.0606786	0.0606785	0.972281
orientation*~peu*~agerange*~strategydc*~strategyac*~strategypc*~strategyrc*~size	0.0284764	0.0284764	1
~orientation*structure*~agerange*~strategydc*~strategyac*~strategypc*~strategyrc*~size	0.0431138	0.0170326	1
~orientation*~peu*~structure*~agerange*~strategydc*~strategyac*~strategypc*~strategyrc*~size	0.0626746	0.0626746	0.859489
solution coverage: 0.683832			
solution consistency: 0.929127			

A Tabela 2 apresenta 11 configurações causais distintas que determinam a adoção de ICGT por parte das empresas portuguesas no sector da banca e seguros, com uma consistência e cobertura global de 93% e 68%, respectivamente. Para a presente análise, importa destacar a primeira, sexta e décima primeira configurações, que representam 53% da cobertura total.

A primeira configuração, com uma consistência de 97% e uma cobertura de 25%, indica que a presença das condições *orientation*, *structure* e *strategyac* combinadas com a ausência da condição *peu*, é suficiente para a adoção de ICGT por parte das empresas incluídas na amostra. Nesse sentido, esta configuração sugere que as empresas do sector da banca e seguros com uma estratégia competitiva analítica, orientada para o mercado, pertencentes a grupos económicos enquadradas num contexto de baixa IAP tendem a

adoptar ICGT. De facto, a combinação das variáveis IAP, estratégia competitiva analítica e grupo económico é consistente com a literatura.

Segundo Otley (2016), níveis elevados de IAP estão intimamente ligados a SCG flexíveis e modernos, pelo que é expectável que o contrário contribua para uma maior adopção de ICGTs. Chenhall (2007) afirma que estratégias competitivas defensivas requerem baixos níveis de sofisticação nos seus SCG. Sendo a estratégia analítica uma combinação da estratégia defensiva e prospectora, não é surpreendente o seu papel na adopção de ICGTs. A presença da variável *structure* sugere uma associação entre a transferência de práticas da empresa-mãe para as subsidiárias e a adopção de ICGT (Ferreira, 2002). Face aos elevados níveis de consistência na análise de necessidade, não é de estranhar a presença da variável *orientation* na solução de ICGT. No entanto, a sua presença é contraditória, na medida em que a orientação para o mercado caracteriza-se pela utilização de indicadores não-financeiro, atributos evidenciados em ICGCs (Jaworski & Kohli, 1993; Cadez & Guilding, 2008).

A sexta configuração apresenta uma cobertura de 22% e uma consistência de 91% e é constituída pela presença das condições *orientation*, *agerange*, *strategyac* e a ausência de *peu* e *size*. As principais diferenças face à configuração anterior residem na inclusão das variáveis *agerange* e negação de *size* e ainda na exclusão da variável *structure*. Assim, esta configuração sugere que as pequenas empresas portuguesas do sector da banca e seguros a operar há mais tempo no mercado tendem a adoptar ICGTs. Relativamente à dimensão, é expectável que empresas pequenas adoptem essencialmente ICGT devido às suas limitações no que concerne ao acesso ao mercado de capitais, recursos humanos qualificados e tecnologias (Cadez & Guilding, 2008). Seria ainda inesperado que pequenas empresas que operam há vários anos num mercado cuja IAP é baixa, invistissem em ICG inovadores.

Finalmente, a décima primeira configuração, com uma consistência de 86% e uma cobertura de 6%, indica que a presença das condições *agerange* e *strategydc* combinadas com a ausência das condições *peu*, *orientation*, *structure* e *size*, é suficiente para a adoção de ICGT por parte das empresas incluídas na amostra. Esta configuração é totalmente consistente com a literatura, na medida em que se espera que pequenas empresas a operar no mercado há muito tempo, com uma estratégia competitiva defensiva, uma fraca orientação para o mercado e um nível de IAP reduzido, adotem essencialmente ICGTs (Abdel-Kader & Luther, 2008; Chenhall, 2007; Ferreira, 2002; Jaworski & Kohli, 1993).

A Tabela 3 referente às condições necessárias para a adoção de ICGC não revela diferenças significativas em relação ao *output* de ICGT. Nesse sentido, a orientação para o mercado e a idade da empresa surgem como as condições com maior grau de consistência, no entanto, abaixo dos parâmetros definidos por Legewie (2013) – consistência superior a 0,9 e cobertura superior a 0,5 – para serem consideradas condições necessárias.

Tabela 3 - Análise de condições necessárias - ICGC

```

Analysis of Necessary Conditions

Outcome variable: icgc

Conditions tested:

```

	Consistency	Coverage
<i>orientation</i>	0.878207	0.610838
<i>peu</i>	0.304388	0.819320
<i>structure</i>	0.559874	0.590392
<i>agerange</i>	0.751394	0.596017
<i>strategydc</i>	0.173485	0.345556
<i>strategyac</i>	0.534771	0.513571
<i>strategypc</i>	0.172369	0.545294
<i>strategyrc</i>	0.119375	0.458571
<i>size</i>	0.277984	0.622917

Tabela 4 - Truth table de ICGC - Solução intermédia

```

Model: icgc = f(orientation, peu, structure, agerange, strategydc, strategyac, strategypc, strategyrc, size)
Algorithm: Quine-McCluskey

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.826919
Assumptions:

```

	raw coverage	unique coverage	consistency
~orientation*structure*agerange*~strategydc*strategyac*strategypc*~strategyrc*size	0.0542953	0.0407215	0.901235
~orientation*~peu*structure*agerange*~strategydc*strategyac*~strategypc*~strategyrc*size	0.0793976	0.0793977	0.825919
orientation*~peu*structure*~agerange*~strategydc*~strategyac*~strategypc*~strategyrc*size	0.0171067	0.0171067	0.876191
orientation*~peu*structure*agerange*strategydc*~strategyac*~strategypc*~strategyrc*size	0.0567125	0.0567126	0.905045
orientation*~peu*structure*agerange*~strategydc*~strategyac*strategypc*~strategyrc*size	0.0449981	0.0449982	0.94902
orientation*~peu*structure*~agerange*~strategydc*strategyac*~strategypc*~strategyrc*size	0.0338416	0.0202678	0.933333

```

solution coverage: 0.272778
solution consistency: 0.883735

```

O *output* da Tabela 4 apresenta 6 configurações causais consideradas suficientes para a adoção de ICGC, com uma cobertura total de 27% e uma consistência de 88%. Observa-se, portanto, uma menor consistência e relevância empírica nesta solução em relação à solução dos ICGT.

Das 6 configurações causais apresentadas, importa destacar a primeira, segunda e quarta configurações que, em conjunto, representam aproximadamente 19% da solução apresentada na *truth table*.

A primeira configuração exibe uma cobertura de 5% associada a uma consistência de 90%. Este configuração indica que a presença das condições *structure*, *agerange*, *strategyac* e *size* combinadas com a negação da condição *orientation*, é suficiente para a adoção de ICGC. A negação da condição *orientation* é contraditória, uma vez que Cadez & Guilding (2008) defendem a existência de uma relação proporcional entre a adoção de ICGC e a orientação para o mercado.

Também a segunda configuração, com uma consistência de 83% e uma cobertura de 8%, revela algumas incompatibilidades com a literatura. Se é verdade que a implementação de estratégias competitivas analíticas corrobora a adoção de ICGC (Cadez & Guilding, 2008), não deixa de ser surpreendente a negação de variáveis consideradas fundamentais

na adopção destas técnicas, nomeadamente a orientação para o mercado, dimensão, IAP e estrutura organizacional.

A quarta configuração da *truth table* exhibe uma consistência de 91% e cobertura 6% e revela novamente algumas diferenças com a literatura. Esta configuração sugere que pequenas subsidiárias a operar no mercado há vários anos, orientadas para o mercado, com uma estratégia competitiva defensiva e uma IAP baixa tendem a adoptar ICGC frequentemente. Neste caso, podemos assumir que a presença das condições *structure* e *orientation* são suficientes para neutralizar o potencial efeito contrário das condições *size*, \sim *peu* e *strategydc*.

Os resultados das *truth table* ICGC impossibilitam a validação da hipótese H3b. Das 6 configurações apresentadas na solução da Tabela 4, 4 consideram a negação da condição *size* determinante para a adopção de ICGC, sugerindo que pequenas empresas tendem a implementar técnicas contemporâneas. Estes resultados podem ser potencialmente explicados pela presença da condição *structure* que anula o impacto da negação da condição *size*.

A Tabela 4 impossibilita ainda a validação da H4, pois em 5 das 6 configurações da solução da *truth table* está presente a negação de *peu*.

Relativamente à hipótese H5a, existem evidências para validar esta hipótese. Segundo Chenhall (2007) e Ferreira (2002), a estratégia competitiva analítica é o resultado da combinação da estratégia defensiva e prospectora. Da análise da Tabela 4, verificamos a presença das condições *strategyac* e *strategypc* em 4 das configurações propostas, o que sugere a existência de uma relação entre a estratégia competitiva prospectora e a adopção de ICGC.

A Tabela 2 sugere a existência de uma relação entre a estratégia defensiva e a adopção de ICGT. Seguindo a abordagem do parágrafo anterior, a *truth table* exhibe a presença das condições *strategydc* e *strategyac* em 7 das 11 configurações da solução total. Assim, validamos a hipótese H5b.

A existência de uma relação directamente proporcional entre a adopção de ICGC e organizações orientadas para o mercado (**H6**) é parcialmente corroborada pelos resultados apresentados na Tabela 4. A condição *orientation* está presente em 4 das 6 configurações causais listadas na *truth table* ICGC, sugerindo uma forte associação entre a adopção de ICGCs e a implementação de uma visão orientada para o mercado.

Finalmente, a hipótese H7b sugere que grupos económicos adoptam com maior frequência ICGCs. Esta hipótese é validada pelos dados obtidos na Tabela 4, onde encontramos a presença da condição *structure* em 5 das 6 configurações consideradas suficientes para a adopção de ICGCs. De facto, empresas pertencentes a grupos económicos tendem a apresentar um maior grau de complexidade operacional, que por sua vez leva a adopção de ICGs mais sofisticados e adequados às necessidades operacionais (Ferreira, 2002).

4.5. Análise de Sensibilidade

De forma a adicionar uma camada adicional de robustez às análises efectuadas nos capítulos anteriores, realizaram-se alguns testes paramétricos com recurso ao *software* SPSS – o teste t e o ANOVA.

Os testes realizados permitiram analisar a relação entre a utilização dos ICG e as variáveis dimensão, grupo económico e idade.

A Tabela 14, em anexo, exhibe o teste t para igualdade de médias. A tabela revela que o grau de utilização de ICGT e ICGC difere de acordo com a dimensão e a afiliação a um grupo económico. Para este teste foram considerados apenas os ICG mais utilizados – orçamentos, análise de desvios, *benchmarking* e *integrated performance measurement*.

A Tabela 15 e 16, em anexo, apresentam os dados referentes ao teste de Scheffe ANOVA e a tabela de comparações múltiplas. O teste ANOVA revela a inexistência de diferenças significativas na utilização de ICGT e ICGC de acordo com o grupo etário das empresas. Não obstante, a análise individual dos componentes de ambos os ICG denota uma diferença estatisticamente significativa na utilização de orçamentos por grupo etário. Pela observação da Tabela 16, em anexo, identifica-se uma diferença no grau de utilização de orçamentos relativamente às empresas a operar no mercado entre 10 e 20 anos e as empresas no mercado há mais de 20 anos (sig: 0,049).

5. CONCLUSÕES

5.1. Principais Conclusões

O presente estudo teve como principais objectivos a identificação dos ICG mais utilizados nas empresas portuguesas do sector da banca e seguros assim como os seus factores de adopção.

A revisão de literatura revelou a existência de dois grupos principais de ICG utilizados pelas empresas – os ICGT e os ICGC. Diversos autores afirmam que as principais diferenças entre estes dois grupos residem no horizonte temporal e nos indicadores considerados (Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Cadez & Guilding, 2008). Ferreira (2002) destaca a predominância de ICGT nas empresas portuguesas.

Os dados obtidos a partir dos questionários enviados, sugerem que as empresas portuguesas do sector da banca e seguros recorrem fundamentalmente à utilização de ICGT. Nesse sentido, os orçamentos, as análises de desvios, o cálculo do custeio e a análise de rentabilidade dos produtos surgem como os ICGT mais utilizados pelas empresas. Os dados evidenciam ainda uma utilização moderada de ICGC, sendo o *benchmarking* e do *integrated performance measurement* as técnicas mais utilizadas pelas empresas da amostra de estudo.

Relativamente aos factores de adopção de ICG, a abordagem contingencial surge como a solução mais recorrente no estudo da relação entre a adopção de ICG e as variáveis independentes (Abdel-Kader & Luther, 2008; Cadez & Guilding, 2008; Ferreira, 2002; Otley, 2016).

Face à impossibilidade de definição de um modelo contingencial universal aplicado à utilização de ICGs, o modelo do presente estudo contempla as variáveis das publicações de Cadez & Guilding (2008) e Ferreira (2002).

Os resultados da análise efectuada em fsQCA e SPSS permitem-nos retirar algumas ilações relativamente à relação entre a adopção de ICGs e as variáveis independentes.

Primeiro, os *outputs* em fsQCA sugerem que a adopção de ICGs por parte das empresas portuguesas do sector da banca e seguros é influenciada tanto por condições externas como internas.

Segundo, a orientação para o mercado e a estratégia analítica estão fortemente associadas à adopção de ICGT e ICGC no presente estudo. Esta associação poderá estar relacionada com o facto de estratégias analíticas combinarem traços defensivos e prospectores, e ainda

pela utilização de indicadores financeiros e não-financeiros em empresas orientadas para o mercado.

Finalmente, existe uma associação entre a afiliação a grupos económicos e a adopção de ICGT e ICGC, potencialmente resultante da transferência de práticas da empresa-mãe para as suas subsidiárias.

5.2. Limitações do Estudo

A primeira limitação deste estudo é relacionada com o tamanho da amostra e respectiva taxa de resposta. Estudos semelhantes como os de Ferreira (2002) e Costa (2017) revelam taxas de resposta superiores – 37% e 22%, respectivamente. Nesse sentido, uma taxa de resposta de 8.6% num universo de 1322 empresas pode não ser representativa da realidade da população de estudo.

A segunda limitação é referente às variáveis omitidas do modelo conceptual. Existe a possibilidade de variáveis excluídas do presente estudo terem um impacto substancial na adopção de ICGT e ICGC.

A terceira limitação é relativa aos respondentes do questionário. Não obstante a tentativa de que todos os questionários fossem respondidos pelos responsáveis gerais ou directores financeiros, é impossível garantir (1) que os questionários foram respondidos exclusivamente por pessoas que ocupam esses cargos e (2) que os respondentes compreenderam todos os termos apresentados nos questionários.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdel-Kader, M. & Luther, R., 2006. IFAC's Conception of the Evolution of Management Accounting: A Research Note. *Advances in Management Accounting*, pp. 229-247.
- Abdel-Kader, M. & Luther, R., 2006. Management Accounting Practices in the British Food and Drinks Industry. *British Food Journal*, Volume 108, pp. 336-357.
- 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), pp. 2-27.
- Abdul Rasid, S. Z. & Abdul Rahman, A. R., 2009. Management Accounting and Risk Management Practices in Financial Institutions. *Jurnal Teknologi*, pp. 89-110.
- Abdul Rasid, S. Z., Ruhana Isa, C. & Wan Ismail, W. K., 2014. Management Accounting Systems, Enterprise Risk Management and Organizational Performance in Financial Institutions. *Asian Review of Accounting*, 22(2), pp. 128-144.
- Adler, R., Everett, A. M. & Waldron, M., 2000. Advanced Management Accounting Techniques in Manufacturing : Utilization , Benefits and Barriers to Implementation. *Accounting Forum*, pp. 131-150.
- Afonso, P., Paisana, A., Nunes, M. & Braga, A., 2008. The influence of time-to-market. *International Journal of Production Economics*, 115(2), pp. 559-568.
- Ashton, D., Hopper, T. & Scapens, R. W., 1995. The Changing Nature of Issues in Management Accounting. *Issues in Management Accounting*, pp. 1-20.
- Banker, R. D., Potter, G. & Srinivasan, D., 2000. An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Non-Financial Performance Measures. *The Accounting Review*, pp. 65-92.
- Basurto, X. & Speer, J., 2012. Structuring the Calibration of Qualitative Data as Sets for Qualitative Comparative Analysis (QCA). *Field Methods*, 24(2), pp. 155-174.
- Bhimani, A., 1994. Monitoring Performance Measures in UK Firms. *Management Accounting*, pp. 34-36.
- Cadez, S. & Guilding, C., 2008. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting.. *Accounting, Organizations and Society*,, 33(7-8), pp. 836-863.

- Chandler, D., 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. s.l.:s.n.
- Chenhall, R., 2007. Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. *Handbook of Management Accounting Research*, pp. 163-205.
- Chenhall, R. & Langfield-Smith, K., 1998. Adoption and Benefits of Management Accounting Practices: an Australian study. *Management Accounting Research*, Volume 9, pp. 1-19.
- Costa, J., 2017. *Os Instrumentos de Contabilidade de Gestão utilizados nas Empresas Públicas e Privadas - O caso de Cabo-Verde*, Lisboa: s.n.
- Donaldson, L., 2001. *The Contingency Theory of Organizations*. s.l.:Sage Publications.
- Drazin, R. & de Ven, A., 1985. Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4).
- Drury, C., 1994. *Costing. An Introduction*. s.l.:Chapmann and Hall.
- Drury, C., 1998. Management Accounting Information Systems in UK Building Societies. *Service Industries Journal*, 18(2), pp. 125-143.
- Drury, C., 2017. *Management and Cost Accounting*. 10^a ed. s.l.:Springer.
- Dugdale, D., 1994. Theory and Practice: the views of CIMA and Students. *Management Accounting*, pp. 56-59.
- Elliot, T., 2013. Fuzzy set qualitative comparative analysis: An Introduction.. *Research Notes*, pp. 1-15.
- Ferreira, A. M. F., 2002. *Management Accounting and Control Systems Design and Use: an Exploratory Study in Portugal.*, s.l.: s.n.
- Fisher, J., 1995. Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity. *Journal of Accounting Literature*, Volume 14, pp. 24-53.
- Fullerton, R. & McWatters, C., 2002. The Role of Performance Measures and Incentive Systems. *Accounting Organizations and Society*, Issue 27, pp. 711-735.
- Gliubicas, D., 2012. The Research of Management Accounting Evolution in the Context of Economic Changes. *Economics and Management*, 17(1), pp. 22-29..
- Gonçalves, T., Gaio, C. & Silva, M., 2018. Target Costing and Innovation-exploratory configurations: A Comparison of fsQCA, multivariate regression and variable cluster analysis. *Journal of Business Research*.
- Guilding, C., 1999. Competitor-focused Accounting: An exploratory note. *Accounting. Organizations and Society*, pp. 583-595.

- Gupta, A. & Govindarajan, V., 1984. Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*, Issue 27, pp. 25-41.
- Hopwood, A. G., 1974. *Accounting and Human Behaviour*. London: Haymarket Publishing.
- Hoskin, K. & Macve, R., 1988. *Cost accounting and the genesis of managerialism: the Springfield armory episode. Proceedings of the second interdisciplinary perspectives on accounting conference*, Manchester: s.n.
- IFAC, 1998. *International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts*, s.l.: s.n.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K., 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, pp. 53-70.
- Johnson, T., 1972. Early Cast Accounting for Internat Management Control: Lyman Mills in the 1850s. *Business History Review*, pp. 466-474.
- Juras, A., 2014. *Strategic Management Accounting-What Is the Current State of the Concept*. s.l.:s.n.
- Kaplan, R., 1984. The Evolution of Management Accounting. *The Accounting Review*, 59(3), pp. 390-418.
- Kaplan, R. & Atkinson, A., 1998. *Advanced Management Accounting*. 3^a ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kaplan, R. & Johnson, H., 1987. The Rise and Fall of Management Accounting. *Engineering Management Review*, 15(3), pp. 36-44.
- Legewie, N., 2013. An Introduction to Applied Data Analysis with Qualitative Comparative Analysis (QCA). *Forum: Qualitative Social Research*, 14(3).
- Loft, A., 1995. The History of Management: Relevance Found. Em: *Issues in Management Accounting*. s.l.:s.n., pp. 21-44.
- Marôco, J., 2006. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), pp. 65-90.
- Merton, R. C., 1995. Financial Innovation and the Management and Regulation of Financial Institutions. *Journal of Banking and Finance*, pp. 461-481.
- Middaugh, J. K., 1988. Management Control in the FInancial Services Industry. *Business Horizons*, pp. 79-86.
- Miles, R. E. & Snow, C. C., 1978. *Organizational strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.

- Morgan, G. & Knights, D., 1997. *Regulation and Deregulation in European Financial Services*. London: Macmillan.
- Otley, D., 1980. The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting Organizations and Society*, Volume 4, pp. 413-428.
- Otley, D., 2016. The Contingency Theory of Management Accounting and Control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, Volume 31, pp. 45-62.
- Porter, M., 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Ragin, C., 2008. *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. Chicago: The University of Chicago Press,.
- Schneider, C. & Wagemann, C., 2012. *How To Use Software for Set -Theoretic Analysis*. [Online]
Available at: http://www.cambridge.org/US/download_file/134448/
- Seal, W. & Croft, L., 1997. Professional Rivalry and Changing Management Control Approaches in UK Clearing Banks. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, pp. 60-84.
- Silva, M., 2016. *Mapeamento de Técnicas de Contabilidade de Gestão nas 500 Maiores Empresas Portuguesas-Aplicação de Target Costing.*, Lisboa: s.n.
- Soin, K. & Collier, P., 2013. Risk and Risk Management in Management Accounting and Control. *Management Accounting Research*, Volume 24, pp. 82-87.
- Soin, K. & Scheytt, T., 2009. Management Accounting in Financial Services. *Handbook of Management Accounting Research*, Volume 3, pp. 1385-1395.
- Vieira, R. J., 2002. *Accounting and Change in the Financial Services Sector: The Case of Activity-Based Costing in a Portuguese Bank*, s.l.: s.n.

7. ANEXOS

Tabela 5 - Calibração das Variáveis fsQCA

Condição	Ordem	Variáveis	Calibração fsQCA
Grupos Económico	1	Grupo Económico	Sim: 1; Não: 0
Idade da Empresa	1	Até 10 anos	0.05
	2	Entre 10 e 20 anos	0.50
	3	Acima de 20 anos	0.95
Estratégia Competitiva	1	Defensiva	Sim: 1; Não: 0
	2	Análítica	Sim: 1; Não: 0
	3	Prospectora	Sim: 1; Não: 0
	4	Reactiva	Sim: 1; Não: 0
Dimensão	1	Dimensão	Pequenas: 0; Médias e Grandes: 1
Utilização de ICG (ICGT + ICGC)	1	Nunca utilizado	0.05
	2	Raramente utilizado	0.18
	3	Algumas vezes utilizado	0.50
	4	Muitas vezes utilizado	0.82
	5	Frequentemente utilizado	0.95
Incerteza Ambiental Percepcionada	1	Nenhuma incerteza	0.05
	2	Pouca incerteza	0.18
	3	Incerteza moderada	0.50
	4	Incerteza elevada	0.82
	5	Incerteza muito elevada	0.95
Orientação para o Mercado	1	Muito orientada	0.95
	2	Bastante orientada	0.82
	3	Moderadamente orientada	0.50
	4	Pouco orientada	0.18
	5	Nada orientada	0.05

Fonte: Adaptado de Costa (2017).

Tabela 6 - Condições e Medidas de Resultado no fsQCA

Variável fsQCA	Detalhes
icgt	ICGT mais utilizados, resultado da função <i>fuzzyand</i>
icgc	ICGC mais utilizados, resultado da função <i>fuzzyand</i>
orientation	Orientação, resultado da função <i>fuzzyand</i> na questão 8
peu	Incerteza ambiental, resultado da função <i>fuzzyand</i> nas questões 5, 6 e 7
structure	Caracterização da estrutura organizacional (Grupo ou não)
agerange	Intervalo de idade das empresas
size	Dimensão das empresas – (1) Pequenas; (2) Médias e Grandes
strategydc, strategyac, strategypc e strategyrc	Estratégia competitiva das empresas

Fonte: Adaptado de Costa (2017).

Tabela 7 - Alfa de Cronbach

Variável SPSS	Alfa de Cronbach
ICG Tradicionais*	0.905
ICG Contemporâneos**	0.817

*Orçamentos e Análise de Desvios

** Benchmarking e Integrated Measurement Performance

Tabela 8 - Caracterização da Amostra

Variáveis	Pequenas Empresas	Médias e Grandes Empresas	Total	%
Actividade Económica				
Actividades e serviços financeiros	15	15	30	26.3%
Seguros e resseguros	47	6	53	46.5%
Actividades auxiliares	18	2	20	17.5%
Outra	10	1	11	9.6%
Idade				
Até 10 anos de idade	28	4	32	28.1%
Entre 10 e 20 anos de idade	23	3	26	22.8%
Acima de 20 anos de idade	39	17	56	49.1%
Grupo Empresarial				
Sim	31	20	51	44.7%
Não	59	4	63	55.3%

Tabela 9 - Teste t para a Média - Grau de Importância

Variáveis	Valor de Teste = 2.5		
	Média	t	Sig. (bilateral)
Importância global dos ICG	3.83	15,146	,000*
Obtenção de informação referente a custos	3.96	16,800	,000*
Redução/controlo de custos	4.08	18,860	,000*
Melhoria de processos	3.57	11,091	,000*
Planeamento estratégico da empresa	3.46	7,938	,000*
Definição de standards de eficiência	3.33	7,956	,000*
Redução de riscos	3.42	8,219	,000*
Automação de processos	3.31	7,734	,000*
Conformidade com os requisitos dos órgãos legisladores	3.40	6,891	,000*

*Significância de 0.05

Tabela 10 - Grau de Importância dos ICG

Variáveis	Dimensão		
	Pequenas Empresas	Médias e Grandes Empresas	Total
Obtenção de informação referente a custos	3,87	4,29	3,96
Redução/controlo de custos	4,00	4,38	4,08
Melhoria de processos	3,46	4,00	3,57
Planeamento estratégico da empresa	3,39	3,75	3,46
Definição de standards de eficiência	3,26	3,63	3,33
Redução de riscos	3,27	4,00	3,42
Automação de processos	3,14	3,92	3,31
Conformidade com os requisitos dos órgãos legisladores	3,32	3,71	3,40

Tabela 11 - Teste t para Igualdade de Médias

Variáveis	Teste t para Igualdade de Médias	
	t	Sig. (bilateral)*
Importância Global dos ICG	-2,5	0,014
Obtenção de informação referente a custos	-2,026	0,045
Redução/controlo de custos	-1,845	0,068
Melhoria de processos	-2,346	0,021
Planeamento estratégico da empresa	-1,214	0,227
Definição de standards de eficiência	-1,445	0,151
Redução de riscos	-2,744	0,007
Automação de processos	-3,133	0,002
Conformidade com os requisitos dos órgãos legisladores	-1,203	0,232

* Significância de 0.05

Tabela 12 - Grau de Utilização de ICG – Dimensão

Instrumentos de Contabilidade de Gestão ^a	Pequenas Empresas	Médias e Grandes Empresas	Total	
	Média	Média	Média	Mediana
Instrumentos Tradicionais				
Ponto Crítico de Vendas	2,82	3,29	2,92	3,00
Planeamento Estratégico	3,09	3,67	3,21	3,50
Orçamentos	3,68	4,42	3,83	4,00
Análise de Desvios dos Orçamentos	3,52	4,33	3,69	4,00
Tableau de Bord	2,71	3,92	2,96	3,00
Cálculo de Custeio dos Produtos	3,46	3,42	3,45	4,00
Análise de Rentabilidade dos Produtos	3,26	4,17	3,45	4,00
Retorno do Investimento	3,06	3,92	3,24	3,00
Instrumentos Contemporâneos				
Gestão de Custos				
Attribute Costing	2,69	3,21	2,80	3,00
Life Cycle Costing	2,50	3,42	2,69	3,00
Target Costing	2,28	2,92	2,41	2,00
Quality Costing	2,30	3,08	2,46	2,00
Value Chain Costing	2,38	3,00	2,51	2,00
Planeamento e Controlo				
Benchmarking	3,07	3,75	3,21	3,00
Integrated Performance Measurement	2,88	3,92	3,10	3,00
Tomada de Decisão Estratégica				
Strategic Cost Management	2,62	3,04	2,71	3,00
Strategic Pricing	2,54	3,38	2,72	3,00
Brand Valuation	2,44	3,38	2,64	3,00
Contabilidade da Concorrência				
Competitor Cost Assessment	2,59	3,38	2,75	3,00
Competitive Position Monitoring	2,63	3,54	2,82	3,00
Competitor Performance Appraisal	2,51	3,50	2,72	3,00
Contabilidade do Cliente				
Customer Profitability Analysis	2,63	3,50	2,82	3,00
Lifetime Customer Profitability Analysis	2,54	3,33	2,71	3,00
Valuation of Customers as Assets	2,62	3,25	2,75	3,00

^a Medido numa escala de *likert* entre 1 e 5 – 1: “Nunca utilizado”; 5: “Frequentemente utilizado”

Tabela 13 - Grau de Utilização de ICG – Grupo Económico

Instrumento de Contabilidade de Gestão	Grupo Económico		
	Sim	Não	Total
Instrumentos Tradicionais			
Ponto Crítico de Vendas	3,25	2,65	2,92
Planeamento Estratégico	3,53	2,95	3,21
Orçamentos (Planeamento, Controlo, Coordenação)	4,31	3,44	3,83
Análise de Desvios dos Orçamentos	4,24	3,25	3,69
Tableau de Bord	3,73	2,35	2,96
Cálculo de Custeio dos Produtos/Serviços	3,69	3,25	3,45
Análise de Rentabilidade dos Produtos	3,94	3,05	3,45
Retorno do Investimento	3,59	2,95	3,24
Instrumentos Contemporâneos			
Attribute Costing	3,14	2,52	2,80
Life Cycle Costing	2,92	2,51	2,69
Target Costing	2,63	2,24	2,41
Quality Costing	2,75	2,24	2,46
Value Chain Costing	2,80	2,27	2,51
Benchmarking	3,73	2,79	3,21
Integrated Performance Measurement	3,67	2,63	3,10
Strategic Cost Management	3,06	2,43	2,71
Strategic Pricing	3,00	2,49	2,72
Brand Valuation	2,90	2,43	2,64
Competitor Cost Assessment	3,12	2,46	2,75
Competitive Position Monitoring	3,31	2,43	2,82
Competitor Performance Appraisal	3,16	2,37	2,72
Customer Profitability Analysis	3,22	2,49	2,82
Lifetime Customer Profitability Analysis	3,00	2,48	2,71
Valuation of Customers as Assets	2,94	2,60	2,75

Tabela 14 - Teste t para Igualdade de Médias – ICG reduzidos

Variáveis – Grau de Utilização de ICG	Teste t para Igualdade de Médias	
	t	Sig. (bilateral) *
Dimensão		
ICGT	-3.256	,001
ICGC	-3,341	,001
Grupo Económico		
ICGT	5,015	,000
ICGC	4,878	,000

* Significância de 0.05

Tabela 15 - Teste ANOVA

		Quadrado Médio	Z	Sig. *
ICGT	Entre Grupos	,843	2,998	,054
	Nos grupos	,281		
ICGC	Entre Grupos	,487	1,431	,243
	Nos grupos	,340		
Orçamentos (Planeamento, Controlo, Coordenação)	Entre Grupos	4,398	3,669	,029
	Nos grupos	1,199		
Análise de Desvios dos Orçamentos	Entre Grupos	2,616	2,059	,132
	Nos grupos	1,270		
Benchmarking	Entre Grupos	1,702	1,155	,319
	Nos grupos	1,473		
Integrated Performance Measurement	Entre Grupos	2,337	1,328	,269
	Nos grupos	1,759		

* Significância de 0.05

Tabela 16 - Comparações Múltiplas

Variável dependente	(I) Idade	(J) Idade	Diferença média (I-J)	Sig.
Orçamentos (Planeamento, Controlo, Coordenação)	Até 10 anos de idade	Entre 10 e 20 anos de idade	,195	,797
		Acima de 20 anos de idade	-,451	,183
	Entre 10 e 20 anos de idade	Até 10 anos de idade	-,195	,797
		Acima de 20 anos de idade	-,646*	,050
	Acima de 20 anos de idade	Até 10 anos de idade	,451	,183
		Entre 10 e 20 anos de idade	,646*	,050

* Significância de 0.05

Tabela 17 - Questionário

<p>1. Indique, dentro das opções que se seguem, a actividade económica da empresa: a. Actividades de serviços financeiros, excepto seguros e fundos de pensões; b. Seguros, resseguros e fundos de pensões; c. Actividades auxiliares de serviços financeiros e dos seguros; d. Outra (especifique)</p>
<p>2. Indique o número de trabalhadores da empresa.</p>
<p>3. Identifique a categoria que corresponde à idade da empresa? a. Até 10 anos de idade; b. Entre 10 e 20 anos de idade; c. Acima de 20 anos de idade</p>
<p>4. A sua empresa faz parte de um grupo empresarial? a. Sim; b. Não</p>
<p>5. Quão estável é a envolvente externa que a sua empresa enfrenta? a. Económica b. Tecnológica</p>

<p>6. Quão homogênea é a envolvente externa que a sua empresa enfrenta?</p> <p>a. Concorrentes b. Clientes c. Mercado em geral</p>
<p>7. Como caracteriza o principal mercado onde a sua empresa compete?</p> <p>a. Nenhuma expansão; b. Pouca expansão; c. Expansão moderada; d. Muita expansão; e. Elevada expansão</p>
<p>8. Em que medida concorda com as afirmações que se seguem?</p> <p>a. A minha empresa revela um profundo conhecimento sobre os seus clientes. b. As áreas funcionais da empresa trabalham em conjunto com o intuito de criar valor para os seus clientes. c. A gestão da empresa analisa e prioriza a satisfação das necessidades de mercados devidamente identificados com potencial económico e margem de crescimento a longo prazo. d. A minha empresa denota uma forte orientação para o mercado.</p>
<p>9. Seleccione o parágrafo que melhor descreva a estratégia de negócio adoptada pela sua empresa. Considere os concorrentes da indústria como ponto de referência e o comportamento-padrão da empresa ao longo dos anos.</p> <p>a. A Empresa A mantém um nicho de mercado e oferece um conjunto relativamente estável de produtos/serviços. De um modo geral, a Empresa A não está na linha da frente no que toca a desenvolvimentos de novos produtos ou serviços. Ela tende a ignorar mudanças que não tenham impacto directo nas suas áreas de operação, focando-se na excelência no seu campo de actuação. b. A Empresa B mantém um conjunto de produtos/serviços relativamente estável, enquanto procura simultaneamente acompanhar desenvolvimentos de mercados seleccionados e promissores em produtos ou serviços. A Empresa B raramente é a primeira a entrar no mercado com novos produtos ou serviços. No entanto, ao acompanhar as acções de empresas como as da Empresa C (em baixo), a Empresa B procura segui-las com um produto/serviço mais eficiente em termos de custo ou concepção. c. A Empresa C efectua mudanças frequentes no seu portefólio de produtos e serviços. É consistentemente pioneira na entrada em novas áreas de mercado, ainda que nem sempre esses esforços se revelem bem sucedidos. A Empresa C responde de forma rápida aos primeiros sinais de novas necessidades ou oportunidades. d. A Empresa D não apresenta um padrão de comportamento consistente no que concerne à gestão do seu portefólio de produtos/serviços. Por vezes, é uma das primeiras a entrar em novas áreas de mercado e a explorar novas oportunidades, e outras vezes, apenas entra em novas áreas perante considerável evidência de sucesso. A Empresa D poderá ainda não efectuar mudanças nos seus produtos/serviços a menos que mudanças externas assim o exijam.</p>
<p>10. Indique a importância dos instrumentos de contabilidade de gestão na sua empresa:</p> <p>a. Nada importante; b. Pouco importante; c. Importante; d. Muito importante; e. Extremamente importante</p>
<p>11. Indique o grau de importância dos instrumentos de contabilidade de gestão nas seguintes acções:</p> <p>a. Obtenção de informação referente a custos; b. Redução/controlo de custos; c. Melhoria de processos; d. Planeamento estratégico da empresa; e. Definição de standards de eficiência; f. Redução de riscos; g. Automação de processos; h. Conformidade com os requisitos dos órgãos legisladores</p>
<p>12. Indique a frequência de utilização de cada uma das seguintes técnicas de contabilidade de gestão:</p> <p>a. Ponto Crítico de Vendas; b. Planeamento Estratégico; c. Orçamentos (Planeamento, Controlo, Coordenação); d. Análise de Desvios dos Orçamentos; e. Tableau de Bord; f. Cálculo de Custeio dos Produtos/Serviços; g. Análise de Rentabilidade dos Produtos; h. Retorno do Investimento</p>
<p>13. Indique a frequência de utilização de cada uma das seguintes técnicas no que à gestão de custos concerne:</p> <p>a. Custeio de características específicas do produto/serviço. (Attribute costing); b. Análise dos custos despendidos com um produto/serviço ao longo da sua vida. (Life Cycle Costing); c. Definição de custo alvo durante a fase de desenvolvimento do produto/serviço, determinado pela subtracção da margem de lucro desejada ao preço de venda. (Target costing); d. Definição dos custos incorridos com a identificação, correcção e prevenção de defeitos e análise de conformidade com os requisitos. (Quality costing); e. Alocação de custos às diferentes actividades da cadeia de valor da empresa - concepção, produção, distribuição. (Value chain costing)</p>

14. Indique a frequência de utilização de cada uma das seguintes técnicas no que respeita ao planeamento, controlo e mensuração da performance:

a. Análise comparativa dos processos, produtos e performance da empresa face a um ponto de referência, visando a sua superação. (Benchmarking); b. Obtenção de informação relativa à performance da empresa e respectiva análise com base em indicadores financeiros e não-financeiros. (Integrated performance measurement)

15. Indique a frequência de utilização de cada uma das seguintes técnicas no que respeita à tomada de decisão estratégica:

a. Utilização de informação relativa a custos para o desenvolvimento e identificação de estratégias superiores que produzirão vantagens competitivas. (Strategic cost management); b. Análise de factores estratégicos (elasticidade, crescimento de mercado) determinantes para o processo de determinação do preço dos serviços/produtos. (Strategic pricing); c. Valorização financeira da marca com base em factores como liderança, quota de mercado, internacionalização, estabilidade e performance financeira. (Brand valuation)

16. Indique a frequência de utilização de cada uma das seguintes técnicas no que respeita à análise da concorrência:

a. Projectão periódica do custo unitário dos serviços/produtos dos concorrentes. (Competitor cost assessment); b. Determinação do posicionamento de mercado dos concorrentes na indústria com recurso à análise e monitorização do volume de vendas, quota de mercado, margem de lucro e custo unitário. (Competitive position monitoring); c. Análise numérica dos relatórios financeiros da concorrência de modo a identificar os factores geradores de vantagem competitiva. (Competitor performance appraisal)

17. Indique a frequência de utilização de cada uma das seguintes técnicas no que respeita à análise da concorrência:

a. Análise retrospectiva da rentabilidade de clientes específicos ou segmentos de clientes. (Customer profitability analysis); b. Projectão da rentabilidade de clientes ou segmentos de clientes para um conjunto de períodos futuros. (Lifetime customer profitability analysis); c. Cálculo do valor do cliente para a empresa. (Valuation of customers as assets)