

DL 27.MAR2001*192567

UNIVERSIDADE DE COIMBRA

FACULDADE DE ECONOMIA

O CONTROLO DE GESTÃO E A SUA RELAÇÃO COM A RENDIBILIDADE,
O CRESCIMENTO, A DIMENSÃO E A I&D, NAS EMPRESAS INDUSTRIAIS
PORTUGUESAS

Paulo Fernando da Costa Braz

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais
Especialização em Estratégia Empresarial



COIMBRA

Abril de 2000

RESUMO

O estudo das práticas de controlo de gestão existentes nas empresas portuguesas foi um dos principais motivos que levaram à realização desta investigação.

Pretendeu-se, após a apresentação, na revisão da literatura, dos principais conceitos utilizados no controlo de gestão, analisar qual o nível de utilização das práticas de controlo de gestão pelas empresas da Indústria Transformadora portuguesa. Assim como, fazer uma análise das relações entre a utilização do controlo de gestão e o desempenho das empresas, tendo em consideração quatro critérios: rendibilidade, crescimento, dimensão e actividade de investigação.

Para o efeito foi utilizada uma amostra de 550 empresas, das quais obtivemos uma taxa de respostas válidas de 19,8%, que posteriormente foram tratadas através do *software* estatístico SPSS 8.0.

A utilização da análise factorial de componentes principais permitiu mostrar que é possível encontrar factores caracterizadores do controlo de gestão, estando esses factores referenciados, na sua totalidade, na literatura.

Pela análise de *clusters* evidenciamos que existem diferenças significativas entre as empresas, tendo observado a existência de quatro grupos com desempenhos discrepantes nas práticas de controlo de gestão.

Recorrendo ao modelo da análise da variância, mostra-se que existem diferenças significativas nas médias dos rácios de rendibilidade dos diferentes grupos de empresas. Os grupos com maiores níveis de utilização das práticas de controlo de gestão são aqueles que melhor rendibilidade apresentam.

Os resultados da análise da variância mostram ainda que quando se analisam as taxas de crescimento não se encontram diferenças significativas entre os grupos. Contudo, quando considerada a dimensão das empresas, a mesma conclusão não pode ser retirada, ou seja, existem diferenças significativas entre os grupos de empresas; a sua dimensão aumenta gradualmente à medida que nos aproximamos dos níveis mais elevados de utilização das práticas de controlo de gestão. Do mesmo modo, quando se analisam as despesas em I&D encontram-se ainda diferenças significativas.

Este trabalho termina, sugerindo algumas linhas de orientação que, a nosso ver, poderão vir a ser alvo de investigação futura.

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	III
SUMMARY.....	IV
RÉSUMÉ.....	V
DEDICATÓRIA.....	VI
AGRADECIMENTOS.....	VII
ÍNDICE GERAL.....	VIII
LISTA DE FIGURAS.....	X
LISTA DE QUADROS.....	XI
LISTA DE EQUAÇÕES.....	XIII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XIV
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	5
1. O PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ORIENTAÇÃO PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA.....	5
1.1. <i>As diferentes fases da evolução da Gestão Estratégica</i>	6
1.2. <i>Os benefícios atribuídos à Gestão Estratégica</i>	7
1.3. <i>Modelo de Gestão Estratégica</i>	9
1.3.1. <i>Análise estratégica – estudo do ambiente: externo e interno</i>	9
1.3.2. <i>Formulação da Estratégia</i>	11
1.3.3. <i>Implementação da Estratégia</i>	13
1.3.4. <i>Avaliação e controlo da estratégia</i>	14
1.3.5. <i>O feedback e o processo de adaptação contingencial</i>	14
1.4. <i>Os novos desafios colocados à Gestão Estratégica</i>	15
2. O PROCESSO ORÇAMENTAL.....	17
2.1. <i>O processo orçamental como forma de operacionalizar a estratégia</i>	17
2.2. <i>Objectivos e vantagens do processo orçamental</i>	19
2.3. <i>Tipos de orçamentos e as suas ligações</i>	21
2.4. <i>“Master Budget” – uma ferramenta do planeamento</i>	23
2.5. <i>A noção de controlo orçamental</i>	23
2.6. <i>A análise de desvios – a gestão por excepção</i>	24
3. O CONTROLO DE GESTÃO.....	26
3.1. <i>A forma de validação da estratégia</i>	26
3.2. <i>A integração do Controlo de Gestão no conjunto dos Sistema de Informação para Gestão</i>	26
3.2.1. <i>Os Sistemas de Custeio Tradicionais</i>	28
3.2.2. <i>Os novos Sistemas de Custeio</i>	30
3.2.2.1. <i>ABC – “Activity-Based Costing” – Custeio Baseado nas Actividades</i>	31
3.2.2.2. <i>ABM – “Activity-Based Management” – Gestão Baseada nas Actividades</i>	33

3.2.2.3. ABI – “ <i>Activity-Based Information</i> ” – Informação Baseada nas Actividades	34
3.2.2.4. O “ <i>Life Cycle Costing</i> ” – Custeio do Ciclo de Vida do produto	36
3.2.2.5. O “ <i>Target Costing</i> ” – Custo Objectivo	38
3.2.2.6. Sistema de custeio em “ <i>Just in Time</i> ”	39
3.2.2.7. O “ <i>Backflush costing</i> ”	41
3.2.2.8. A “ <i>Theory of Constraints</i> ” – Teoria das Restrições	42
3.2.2.9. A “ <i>Throughput Accounting</i> ”	45
3.2.2.10. O “ <i>Benchmarking</i> ”	47
4. A RELEVÂNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DOS FACTORES MOTIVACIONAIS PARA O CONTROLO DE GESTÃO	50
4.1. <i>A estrutura organizacional</i>	50
4.1.1. Níveis de descentralização	50
4.1.2. Centros de responsabilidade	53
4.1.2.1. Centros de custos	54
4.1.2.2. Centros de receitas	55
4.1.2.3. Centros de lucros	56
4.1.2.4. Centros de investimentos	57
4.2. <i>Indicadores de avaliação de desempenho</i>	57
4.3. <i>A problemática dos preços de transferências internas</i>	61
4.4. <i>Os factores motivacionais e os incentivos individuais</i>	64
4.4.1. As teorias da motivação	64
4.4.2. A implementação de sistemas de recompensas	68
5. OS INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM	70
5.1. <i>O acompanhamento dos resultados</i>	70
5.1.1. O “ <i>Tableau de Bord</i> ”	70
5.1.2. O “ <i>Balanced Scorecard</i> ”	73
5.2. <i>Os factores chave de sucesso para a implementação de um sistema de controlo de gestão</i>	76
CAPÍTULO III – OBJECTIVOS E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	78
1. OBJECTIVOS E HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO	78
2. AMOSTRA UTILIZADA E METODOLOGIA PARA A RECOLHA DE DADOS	79
3. METODOLOGIA DE TRATAMENTO DE DADOS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE	80
CAPÍTULO IV – RESULTADOS OBTIDOS	89
1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	89
2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E TESTE DAS HIPÓTESE	97
2.1. <i>Análise factorial de componentes principais</i>	97
2.2. <i>Resultados da análise de clusters</i>	101
2.3. <i>Resultados da análise da variância (ANOVA)</i>	105
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	111
ANEXO 1	116
ANEXO 2	129
ANEXO 3	131
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, Rui, M. P., (1998), “A Teoria das Limitações e a sua contribuição para a adaptação da Contabilidade de Gestão às novas exigências do mercado”, VII Jornadas de Contabilidade e Auditoria, ISCAC, Coimbra, 19, 20 e 21 de Novembro de 1998, pp.60-97.

Anthony, Robert N., (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard Graduate School of Business Administration.

Anthony, Robert N., Dearden, John e Govindarajan, Vijay, (1992), *Management Control Systems – 7 th Edition*, IRWIN, Boston.

Atkinson, Anthony A., Banker, Rajiv D., Kaplan, Robert S. e Young, S. Mark, (1997), *Management Accounting*, Second Edition, Prentice-Hall, New Jersey.

Augusto, Mário A. G., *Determinantes da Estrutura de Capital das Empresas da Indústria Transformadora Portuguesa*, Dissertação de Mestrado em Economia Europeia, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Boyer, Robert, (1996), “The convergence hypothesis revisited: Globalization but still the century of nations?”, in Berger, Suzanne, Drache, Daniel, *National Diversity and Global Capitalism*, Cornell University.

Bungay, Have e Goold, Michael, (1991) “Creating a Strategic Control System”, *Long Range Planning*, June 1991, Vol. 24, pp.32-39 in De Wit, Bob e Meyer, Ron, (1994), *Strategy – Process, Content, Context: an international perspective*, West Publishing Company, St. Paul.

Bushong, J. Gregory e Talbott, John C., (1999), "An Application of the Theory of Constraints", *The CPA Journal*, New York, Apr. 1999, pp.53-55.

Camp, R. C., (1989), *Benchmarking: The Search for Industry Best practices That Lead to Superior Performance*, citado por Czuchry, Andrew, Yasin, Mahmoud, Dorsch, Jeffrey, (1995), "A review of benchmarking literature: a proposed model for implementation", *International Journal of Materials & Product Technology*, Vol.10, N°s 1/2, 1995, pp.27-45.

Cardoso, Luís, (1995), *Gestão Estratégica das Organizações – Ao Encontro do 3º Milénio*, Editorial Verbo, Lisboa.

Carvalho, José M. Matos, (1998), "Sistemas de Custeio: Tradicionais Versus Contemporâneos", *Jornal de Contabilidade*, N.º 261, Dezembro de 1998, p.359-368.

Castelló, E., Lizcano, J., (1998) "Los Costes del Ciclo de Vida del Producto: Marco Conceptual en la Nueva Contabilidad de Gestión", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, n.º 81, pp. 929-955.

Chandler, Alfred, (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.

Clinton, B. Douglas e Hsu, Ko-Cheng, (1997), "JIT and the balanced scorecard: Linking manufacturing control to management control", *Management Accounting*, New York, Sep. 1997, pp.18-24.

Cooper, R., Kaplan e Robert S., (1998), "Measure Cost Right: Make the Right Decisions", *Harvard Business Review*, Sep./Oct., 1998, pp.96-103.

Correia, Elisabete M.F., (1997), *A Importância da Qualidade no Desempenho das Empresas Portuguesas*, Dissertação de Mestrado em Economia Europeia, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Correia, Manuela Faria, (1996), "Gestão de Recompensas", in Marques, Carlos Alves, Cunha, Miguel Pina, *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Czuchry, Andrew, Yasin, Mahmoud e Dorsch, Jeffrey, (1995), "A review of benchmarking literature: a proposed model for implementation", *International Journal of Materials & Product Technology*, Vol.10, N^os 1/2, pp.27-45.

De Wit, Bob e Meyer, Ron, (1994), *Strategy – Process, Content, Context: an international perspective*, West Publishing Company, St. Paul.

Dess, Gregory G. e Miller, Alex, (1993), *Strategic Management*, McGraw-Hill, Singapore.

Drury, Colin, (1996), *Management and Cost Accounting – 4th Edition*, International Thomson Business Press, London.

Drury, Colin, (1998), "Recent and future developments in management accounting", VII Jornadas de Contabilidade e Auditoria, ISCAC, Coimbra, 19, 20 e 21 de Novembro de 1998, pp.373-400.

Duglade, David e Jones, Colwyn, (1995), "The Theory of Constraints", *Accountancy*, London, Sep. 1995, pp.134-137.

Duglade, David e Jones, Colwyn, (1996), "Accounting for Throughput: Part 1 – The Theory", *Management Accounting*, London, Apr. 1996, pp.24-33.

Dugdale, David e Jones, Colwyn, (1997), "Accounting for Throughput: Techniques for Performance Measurement, Decisions and Control", *Management Accounting*, London, Dec 1997, pp.52-56.

Emmanuel, Clive, Otley, David e Merchant, Kenneth, (1995), *Accounting for Management Control – 2 nd Edition*, Chapman & Hall, London.

Epstein, Marc e Manzoni, Jean-François, (1998), “Implementing Corporate Strategy: From Tableau de Bord to Balanced Scorecard”, *European Management Journal*, Vol. 16, N.º 2, pp. 190-203.

Feliú, Vicente Ripoll e Martí, José Malonda, (1997), “El «Coste Objectivo» en la Nueva Gestion Integral de Costes”, *Tecnica Contable*, pp. 641-652.

Ferreira, J. M. Carvalho, Neves, José, Abreu, Paulo Nunes de e Caetano, António, (1996), *Psicossociologia das Organizações*, McGraw-Hill, Lisboa.

Flynn, Barbara B., Sakakibara, Sadao e Schroeder, Roger G., (1995), “Relationship between JIT and TQM: Practices and performance”, *Academy of Management Journal*, Mississippi State, Oct. 1995, pp.1325-1336.

Freire, Adriano, (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa.

Gluck, Frederick, Kaufman, Stephen e Walleck, Steven, (1982), “The Four Phases of Strategic Management”, *The Journal of Business Strategy*, Winter 1982, pp.9-21.

Goldratt, E., Fox, R., (1986), *The Race*, North River Press, New York.

Goldratt, E., (1990), *What is This Thing Called theory of Constraints and How Should it be Implemented*, Croton-on-Hudson, North River Press.

Hicks, Charles R., (1993), *Fundamental Concepts in the Design of Experiments – 4 th Edition*, Saunders College Publishing, New York.

Hilton, Ronald W., (1994), *Managerial Accounting – 2nd Edition*, McGraw-Hill, New York.

Horngren, Charles, Sundem, Gary e Stratton, William, (1996), *Introduction to Management Accounting – 10th Edition*, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Horngren, Charles, Foster, George e Datar, Srikant, (1997), *Cost Accounting – A Managerial Emphasis – 9th Edition*, Prentice Hall, New Jersey.

Horvath, P., (1995), “Pour un Contrôle de gestion a l’ecout du marché”, *Reviue Française de Gestion*, Juin – Julliet – Août, 1995, pp.72-85.

Innes, John e Mitchell, Falconer, (1995), “Activity-Based Costing”, in Ashton, David, Hopper, Trevor, Scapens, Robert, *Issues in Management Accounting – 2nd Edition*, Prentice Hall, UK, 1995, p.115-133.

Institute of Management accountants, (1983), “Management Accounting Terminology” in *Statement on Management Accounting n° 2*, National Association of Accountants, New York, p.11-12.

Johnson, Clark H. e Roulston, Alexander W., (1992) “Budgeting And Forecasting”, in Keller, D., Bulloch, J., Shultis, R., *Management Accountants’ Handbook – 4th Ed.*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Johnson, H. Thomas, (1988), “Activity-Based Information: A Blueprint for World-Class Management Accounting”, *Management Accounting*, June 1988, pp.23-30.

Johnson, H.T., Kaplan, R.S., (1987), *Relevante Lost: The Evolution of Management accounting*, Harvard Business School Press, Boston.

Jordan, Huges, Neves, João Carvalho e Rodrigues, José Azevedo, (1995), *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, CIFAG – Centro Internacional de Formação e Apoio à Gestão, Lisboa.

Jordan, Huges, (1998), *Planification et Contrôle de Gestion en France en 1998*, Groupe HEC, Paris.

Kaplan, Robert e Atkinson, Anthony, (1989), *Advanced Management Accounting – 2nd Edition*, Prentice-Hall, New Jersey.

Kaplan, Robert e Norton, David, (1992), “The Balanced Scorecard – measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, January/February, 1992, pp. 71-79.

Kaplan, Robert e Norton, David, (1996), “Using a Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, January/February, 1996, pp. 75-85.

Kee, Robert, (1995), “Integrating Activity-Based Costing With the Theory of Constraints to enhance production-related decision-making”, *Accounting Horizons*, Sarasota, Dec 1995, pp.48-55.

Lobo, R. O. Yane e Lima, Paulo C., (1998), “A New Approach to Product development Costing”, *CMA*, Hamilton, Mar 1998, pp.14-17.

Lyles, M. A., Baird, I.S., Orris, J.B. e Kuratko, D.F., (1993), “Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices”, *Journal of Small Business Management*, April 1993, pp.38-50.

Lyne, Stephen, (1995), “Accounting Measures, Motivation and Performance Appraisal” in Ashton, David, Hopper, Trevor, Scapens, Robert, *Issues in Management Control – 2nd Edition*, Prentice-Hall, New Jersey.

Marques, Alzira, (1996), *Estudo da Adaptação da Teoria de Porter ao Sector Cristaleiro Português*, Dissertação de Mestrado em Economia Europeia, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Marques, Rafael, (1992), “Escolhas, Estratégia e Planeamento em Contexto de Incerteza”, in Ferreira, J.M. Carvalho, *Organização e Controlo*, CEDIN – Centro de Estudos de Economia Europeia e Internacional – ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Martinez, António Lopo, (1999), “Indicadores de desempenho para a Gestão de Valor”, comunicação apresentada no VI Congresso Internacional de Custos, Braga – 15, 15 e 17 de Setembro de 1999.

Martins, António, (1998), *A Fiscalidade e o Financiamento das Empresas – A Influência da Reforma Fiscal de 1988 na Estrutura de Capital das Sociedades Anónimas Portuguesas*, Tese para Doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Merchant, Kenneth, (1998), *Modern Management Control Systems, Text and Cases*, Prentice-Hall, New Jersey.

Mintzberg, Henry e Waters, James, (1985), “Of strategies, deliberate and emergent”, *Strategic Management Journal*, July/September, in De Wit, Bob e Meyer, Ron, (1994), *Strategy – Process, Content, Context: an international perspective*, West Publishing Company, St. Paul.

Mintzberg, Henry e Waters, John A., (1985), “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal*, July/September, 1985, pp.257-72.

Mintzberg, Henry, Quinn, James e Ghoshal, Sumantra, (1995), *The Strategy Process, European Edition*, Prentice Hall, Londres.

Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J. e Wasserman, W., (1996), *Applied Linear Statistical Models* – 4th Edition, Irwin, Boston.

Pereira, Carlos Caiano e Franco, Victor Seabra, (1991), *Contabilidade Analítica* – 4ª Edição, Lisboa.

Pestana, Maria Helena e Gageiro, João Nunes, (1998), *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, Edições Silabo, Lisboa.

Pires Caiado, António Campos, (1997), *Contabilidade de Gestão*, Vislis Editores, Lisboa.

Redondo, José A. Fernandes, (1993), *As Estruturas Organizacionais – uma análise da literatura*, Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Economia, Faculdade Economia da Universidade do Porto.

Rei, Constantino Mendes, (1992), *Dimensão e Performance das Empresas Portuguesas – Análise de 350 Empresas Industriais*, Dissertação de Mestrado em Economia Europeia, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Reis, Elisabeth, *Estatística Multivariada Aplicada*, Edições Silabo, Lisboa, 1997.

Rocha, Francisco, (1996), “A Decisão e o Controlo na Empresa: Teorias, Técnicas e Modelos”, in Ferreira, J.M. Carvalho, Neves, José, Abreu, Paulo Nunes de, Caetano, António, *Psicossociologia das Organizações*, McGraw-Hill, Lisboa.

Rodrigues, José Azevedo, (1999), “Sistemas de Controlo de Gestão – A Informação Financeira para o Controlo de Gestão”, sebenta do curso de MBA do INDEG/ISTE.

Santos, Francisco Lopes, (1993), *Estratégia & Competitividade* – 2ª Edição, Quarta Vaga, Amadora.

Schermerborn, John R., (1993), *Management for productivity – 4 th ed.*, Wiley.

Schmelze, G. e Geier, R. Buttross, T. E., (1996), “Target Costing at ITT Automotive”, *Management Accounting (USA)*, December, pp.26-30.

Spendolini, M. J., (1992), *The Benchmarking Book*, AMACOM, New York.

Stern Stewart & Co., (1998), Acção de formação em EVA® ministrada pela empresa Stern Stewart & Co., Outubro de 1998.

Tanaka, T., (1993), “Target Costing at Toyota”, *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Vol. 7, n.º 1, pp. 4-11.

Tosi, Henry, Rizzo, John e Carroll, Stephen, (1994), *Managing Organizational Behavior – 3Th Edition*, Blackwell, Massachusetts.

Ward, Keith, (1997), *Strategic Management Accounting*, CIMA, Oxford.

Wheelen, Thomas e Hunger, J. David, (1998), *Strategic Management and Business Policy – Sixth Edition*, Addison-Wesley, USA.

Wilson, I., (1994), “Strategic Planning Isn’t Dead – It Changed”, in *Long Range Planning*, August 1994.

