

Diana Patrícia Castro dos Prazeres

**O Perfil do Gestor e Contabilista das Empresas
em São Tomé e Príncipe**

Orientadora:

Prof^a Doutora Maria João Cardoso Vieira Machado

**Universidade Lusófona - Centro Universitário de Lisboa
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa
2023

Diana Patrícia Castro dos Prazeres

**O Perfil do Gestor e Contabilista das Empresas em São
Tomé e Príncipe**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do Grau de Mestre no Curso de Mestrado em Contabilidade e Fiscalidade, conferido pela Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa, no dia 10 de Janeiro de 2023, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação N.º 4/2022, de 5 de dezembro de 2022, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor João Miguel Capela Borralho

Arguente: Prof. Doutor Carlos Eduardo Capelo Ramos do Rosário

Orientadora: Prof.ª. Doutora Maria João Cardoso Vieira Machado

**Universidade Lusófona- Centro Universitário de Lisboa
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa
2023

Agradecimento

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio e incentivo de algumas pessoas as quais gostaria de expressar a minha gratidão.

Primeiramente aos meus pais, por toda força e apoio incondicionalmente que mesmo com a distância sempre se fizeram presentes no decorrer do mestrado.

Agradeço também a minha orientadora, Dr.^a Maria João Machado pela orientação, pelo acompanhamento e disponibilidade ao longo do desenvolvimento e conclusão do trabalho, que com o seu conhecimento permitiu não só enriquecer este trabalho como me enriquecer pessoal e intelectualmente.

Agradeço aos meu familiares e amigos pelo apoio dado.

Agradeço igualmente a todas as empresas que se disponibilizaram para colaborar neste estudo, permitindo que a sua concretização fosse possível.

Por fim agradeço a todos os que indiretamente contribuíram para o sucesso deste trabalho.

Muito obrigada.

Resumo

O panorama económico presente nos dias de hoje assemelha os gestores com a necessidade de otimizarem os seus processos que os levam à tomada de decisão. Por isso, torna-se cada vez mais urgente melhorar os sistemas de controlo de gestão e as ferramentas e princípios que os suportam

O Balanced Scorecard é um sistema de gestão estratégica que permite o controlo de gestão e desempenho através de um conjunto de indicadores alinhados à estratégia organizacional.

O Custeio Baseado nas Atividades é uma ferramenta que permite um maior rigor no cálculo dos custos dos produtos/serviços bem como orienta os gestores para as verdadeiras causas ou fatores geradores de custos, permitindo, assim, orientar os gestores no sentido de criar valor na própria cadeia de valor da empresa.

O presente estudo tem por objetivo analisar o perfil do gestor e contabilista das empresas em São Tomé e Príncipe para um melhor conhecimento e utilização sobre dois grandes métodos de contabilidade de gestão nomeadamente o método de avaliação do desempenho (BSC) e o método de valoração de produtos (CBA). Para a realização deste estudo foi criado um questionário online direcionado as 1008 empresas existentes no país, obtendo-se 33 respostas.

Os resultados obtidos indicam que nas empresas os gestores e contabilistas são maioritariamente do sexo masculino com idades compreendidas entre 25 e 61 anos, o nível académico da maioria é a licenciatura tendo a área de formação a gestão. Permite-nos também concluir que a taxa de utilização do CBA é baixa e do BSC mediana, vários foram os benefícios trazidos após a sua implementação como o aumento da comunicação externa e interna (BSC) e melhoria no controlo dos custos (CBA).

Palavra-Chave: Gestor, Contabilista, Balanced Scorecard, Custeio Baseado nas Atividades, Empresas

Abstract

The economic landscape present today resembles managers with the need to optimize their processes that lead them to decision-making. It is therefore increasingly urgent to improve management control systems and the tools and principles that support them.

The Balanced Scorecard is a strategic management system that allows management and performance control through a set of indicators aligned with organizational strategy.

Activity-Based Costing is a tool that allows greater accuracy in the calculation of the costs of products/services as well as guides managers to the real causes or cost-generating factors, thus allowing managers to guide managers in creating value in the company's own value chain.

The present study aims to analyze the profile of the manager and accountant of companies in São Tomé and Príncipe for better knowledge and use on two major management accounting methods namely the performance evaluation method (BSC) and the product valuation method (CBA). To carry out this study, an online questionnaire was created directed to the 1008 companies in the country, obtaining 33 answers.

The results obtained indicate that in companies managers and accountants are mostly male between 25 and 61 years old, the academic level of the majority is the degree with the training area managing. It also allows us to conclude that the utilization rate of CBA is low and the BSC median, several were the benefits brought after its implementation such as increased external and internal communication (BSC) and improved cost control (CBA).

Keyword: Manager, Accountant, Balanced Scorecard, Activity-Based Costing, Companies

Lista de abreviaturas e siglas

BSC- Balanced Scorecard

CBA- Custeio Baseado nas Atividades

EVA- Economic value Added

ROI- Retorno sobre Investimento

IES- International Education Standard

IFAC- International Federation of Accountants

INESTP- Instituto Nacional de Estatísticas de São Tomé e Príncipe

STP- São Tomé e Príncipe

Índice

Agradecimento.....	II
Resumo	III
Abstract.....	IV
Lista de abreviaturas e siglas	V
Índice de Figuras	VIII
Índice de Tabelas	VIII
1 Introdução.....	10
2 Revisão da Literatura.....	12
2.1 Enquadramento	12
2.2 A profissão de contabilista.....	12
2.2.1 A origem da profissão	12
2.2.2 O perfil do contabilista	13
2.2.3 Evolução da profissão contabilista	14
2.2.4 Competências para o acesso ao mercado de trabalho	15
2.3 O gestor e a sua importância.....	16
2.3.1 O perfil do gestor.....	16
2.3.2 Competências do gestor.....	19
2.4 Balanced Scorecard (BSC)	20
2.4.1 Evolução do Balanced Scorecard	20
2.4.2 Perspetivas Estratégicas.....	22
2.5 Custeio Baseado nas Atividades (CBA)	26
2.5.1 Evolução do Custeio Baseado nas Atividades.....	26
2.5.2 Origem do Conceito Custeio Baseado nas Atividades	27
2.5.3 Definição de Custeio Basado nas Atividades	28
3 Metodologia	29

3.1	Paradigmas de investigação	29
3.2	Objetivos e questões de investigação.....	31
3.3	Recolha de dados	32
3.4	Tratamento de dados	35
4	Análise e Discussão dos Resultados	36
4.1	Perfil dos contabilistas e dos gestores das empresas de São Tomé e Príncipe	36
4.2	Conhecimento do Balanced Scorecard	39
4.3	Utilização do Balanced Scorecard	41
4.4	Conhecimento do Custeio Baseado nas Atividades.....	44
4.5	Utilização do Custeio Baseado nas Atividades.....	45
5	Conclusão	49
6	Bibliografia.....	51
7	Anexo - Questionário	58

Índice de Figuras

Figura 1-Primeira representação do BSC	23
Figura 2-Motivos para Implementar o CBA.....	29
Figura 3- Conhecimento do BSC	40
Figura 4- Conhecimento do CBA.....	45

Índice de Tabelas

Tabela 1-Distribuição das Empresas por Atividades Económicas (CAE – STP.....	33
Tabela 2-Distribuição das Empresas segundo o tipo de Organização de Contabilidade.....	33
Tabela 3-Distribuição das Empresas por Solicitação de Crédito	34
Tabela 4-Distribuição das Empresas segundo o responsável máximo	34
Tabela 5- Género dos inquiridos	36
Tabela 6- Idade dos inquiridos	37
Tabela 7- Medidas descritivas Idade	37
Tabela 8-Habilitações Literárias dos inquiridos.....	38
Tabela 9-Area da última formação académica	38
Tabela 10- Antiguidade da empresa	39
Tabela 11-Tabulação cruzada conhecimento BSC.....	39
Tabela 12-Teste qui-quadrado	39
Tabela 13-Medidas Simétricas	40
Tabela 14-Origem do conhecimento	41
Tabela 15- Utilizam o método de avaliação e desempenho	41
Tabela 16- Benefícios trazidos para empresa pelo uso do BSC.....	41
Tabela 17- Grau de satisfação do BSC.....	42
Tabela 18-Motivos que a empresa não utiliza o BSC	42
Tabela 19-Tentativa de implementação do BSC	43
Tabela 20-Razões da implementação do BSC.....	43
Tabela 21- Tabulação cruzada conhecimento CBA	44
Tabela 22- Teste qui-quadrado	44
Tabela 23-Origem do conhecimento	45

Tabela 24- Utilizam o método de valoração de produtos	45
Tabela 25-- Benefícios trazidos para empresa pelo uso do CBA	46
Tabela 26-Grau de satisfação do CBA	46
Tabela 27-Motivos que a empresa não utiliza CBA.....	47
Tabela 28- Tentativa de implementação do CBA	47
Tabela 29-Razões da implementação do CBA	48

1 Introdução

Atualmente as empresas procuram investir em ferramentas e sistemas que futuramente permitam destacar-se através do seu desenvolvimento, este sistema tem se tornado alvo de estudo em vários países ao longo dos anos. As organizações estão em constante mudança, há um forte ambiente competitivo, é necessário que haja energia e, principalmente, recursos humanos e financeiros, para se conseguir atingir os objetivos estabelecidos.

O custeio baseado nas atividades (CBA) e o balanced scorecard (BSC) são dois sistemas de contabilidade de gestão presentes na história dos negócios, nas organizações industriais e em literaturas estratégicas, no alinhamento das estratégias e das estruturas para vantagens competitivas (Kaplan, 2006).

Este estudo visa contribuir para análise das empresas de São Tomé e Príncipe com o objetivo geral de perceber o perfil do gestor e contabilista das empresas e contribuir futuramente para o conhecimento sobre os métodos de avaliação do desempenho e o método de valoração de produtos aplicados em São Tomé e Príncipe, com especial atenção ao custeio baseado nas atividades e o balanced scorecard que são métodos de extrema importância na história dos negócios e nas organizações. Para este efeito existem seis objetivos específicos distintos: analisar o perfil do gestor; analisar o perfil do contabilista; analisar o conhecimento sobre o balanced scorecard; analisar utilização do balanced scorecard; analisar o conhecimento sobre o custeio baseado nas atividades; analisar a utilização do custeio baseado nas atividades.

Em São Tomé e Príncipe o conhecimento sobre o tema é pouco falado e conhecido são poucas as empresas que fazem uso dos métodos e neste sentido necessitam melhorar o seu desempenho administrativo, deste modo este tema foi escolhido com o objetivo de analisar e expandir o conhecimento e a utilização do método de avaliação e desempenho tanto como o método de valoração de produtos. A sua relevância reside assim nas novas informações fornecidas ao meio científico e empresarial.

Este estudo baseou-se no paradigma de investigação positivista os dados obtidos foram recolhidos por meio de um inquérito direcionado as empresas de STP. O inquérito foi distribuído por duas vias através de exemplares em papel e outra através de uma plataforma online.

Este estudo encontra-se estruturado em cinco partes. A primeira aborda a introdução. A segunda parte destina-se à revisão de literatura com referência teórica acerca do método de avaliação e desempenho e o método de valoração de produtos desenvolvidos e aplicados no ramo empresarial. Na terceira parte é apresentada a metodologia onde consta o paradigma de investigação, as questões de investigação, o método de recolha de dados e tratamento de dados.

Na quarta parte apresenta-se o estudo empírico desta investigação (análise e discussão de resultados). Na última parte encontra-se a conclusão do estudo, contendo as principais informações obtidas no decorrer do estudo e por fim algumas sugestões sobre possíveis investigações futuras sobre o tema.

2 Revisão da Literatura

2.1 Enquadramento

A revisão de literatura realizada encontra-se estruturada em quatro partes, correspondendo aos quatro principais temas inerentes aos objetivos deste estudo: o perfil dos contabilistas, o perfil dos gestores, o método custeio baseado nas atividades (CBA) e o balanced scorecard (BSC) onde a sua principal finalidade é ajudar a sua compreensão e dar suporte teórico e necessário ao estudo.

2.2 A profissão de contabilista

2.2.1 A origem da profissão

Em Portugal surgiram diversos e importantes processos que acabaram por desenvolver a profissão de contabilista. Esta evolução decorreu por fases, tendo início na Monarquia, passando pela República até ao 25 de abril de 1974, seguindo-se o 25 de abril até à atualidade (Pata, 2018).

Com a Implantação da República, em 1910, foi aprovada a Constituição da República Portuguesa, a 20 de agosto de 1911, marco importante que permitiu ultrapassar o período conturbado que se vivia no país, mas também esclarecer alguns aspetos económicos.

Um ano após a nomeação de António Oliveira Salazar como Presidente do Conselho de Ministros da República Portuguesa, cargo que ocupou de 1932 até 1968, foram implementadas medidas, conhecidas como a nova Constituição da República, que controlavam a economia e criaram algumas organizações profissionais (Pata, 2018).

Com Revolução dos Cravos, a 25 de abril de 1974, os Contabilistas certificados propuseram que a contabilidade apenas fosse executada por contabilistas certificados, acabando por ser criada uma Associação Portuguesa dos Contabilistas para que existisse um acompanhamento a estes profissionais. Tornando-se uma excelente forma de promoção e elemento essencial, para não só exigir-se cada vez mais destes profissionais, garantindo um ensino de prestígio, mas também o uso exclusivo dos especialistas para que os seus membros participassem na revista criada em 1978 – “Revista de Contabilidade e Finanças” (Pata, 2018).

Não há dúvida de que a contabilidade passou por grandes desenvolvimentos desde 1494. Um dos grandes nomes no mundo da contabilidade naquele tempo, o frade franciscano Luca Pacioli publicou um livro denominado "Summa de Summa" em Veneza em 10 de novembro de 1494.

Arithmetica, Geometria "enciclopédia da matemática, Proportioni et Proportionilitea", incluindo "Tractatus XI Particularis de Computis et Scripturis" (Alves & Costa, 2001)(Borges, Rodrigues, & Rodrigues, 2010).

2.2.2 O perfil do contabilista

É muito importante fazer uma distinção entre escriturário e contabilista para que ambas as profissões não sejam vistas automaticamente iguais, o escriturário é aquele que trata de registar os dados de uma empresa, enquanto o contabilista foca-se na forma como são realizados os registos, a elaboração e interpretação de relatórios fundamentados em dados registados (Alves & Costa, 2001).

A contabilidade entende-se por diversos autores com sendo “uma prática que tem por finalidade descrever e registar as operações que pudessem alterar a composição e o valor do património, determinado como um conjunto de meios ativos e passivos, colocados à disposição da organização para o cumprimento do seu objeto social.” (Borges, Rodrigues & Morgado, 2004, p.21).

Salazar e Benedicto (2004) acreditam que os contabilistas devem considerar princípios contábeis, aplicados a conceitos e práticas detalhadas, incluindo convenções, leis, regras e procedimentos geralmente aceites em um determinado momento. Ambos autores recordam que a categoria profissional deve respeitar seus Código de ética próprio, não sendo o profissional de contabilidade uma exceção a regra.

Na contabilidade muitas são as áreas que abordam os estudos que já foram realizados onde mostram que o contabilista é caracterizado como sendo conservador, monótono, objetivo, preciso e contendo uma imagem fixada da contabilidade, trazendo assim um rótulo de ser uma profissão chata e desinteressante onde a maior parte é exercida por indivíduos do sexo masculino, por outro lado o perfil dos contabilistas é associado a pessoas com carácter honestos, qualificadas, sigilosas e confidenciais (Friedman & Lyne, 2001; Baldvinsdottir et. al., 2009).

Wessels e Steenkamp (2009) conduziram um estudo com estudantes de economia e ciências de negócios em uma universidade na África do Sul para determinar suas opiniões sobre contadores e se essas opiniões diferem devido ao género, língua nativa ou diferenças étnicas. No mesmo foram incluídas uma pesquisa com 649 alunos com 36 pares de palavras opostas, que devem ser numeradas no intervalo de 1 a 5. Depois, como alguns alunos não entenderam seu significado, o número de pares de palavras foi reduzido para 31. Os investigadores analisaram

que os alunos viam os contabilistas como pessoas organizadas, precisas e solitárias, por outro lado a profissão de contabilista é interessante. Estas informações obtidas através do estudo permitiram concluir que conforme os alunos avançam no percurso académico, notam que a profissão é pouco interessante.

Foi através de um estudo que Lopes (2014) propôs um questionário aos alunos do ensino superior de várias áreas de formação, com o intuito de perceber o ponto de vista e cada aluno sobre a profissão de contabilista. Os resultados dessa pesquisa mostram que os alunos não vêm a contabilidade como sendo uma profissão interessante, considerando-a como aborrecida. Neste caso, os alunos da área de negócios entendem que a contabilidade é mais interessante e solitária do que os alunos de outras áreas, talvez porque entendam melhor a realidade do setor. No que diz respeito às suas visões sobre os contabilistas são considerados organizados, capazes e inteligentes, mas numa perspetiva mais negativa, são monótonos, sedentários e aborrecidos, principalmente relacionados com sexo masculino (Lopes, 2014).

O estudo conduzido por Costa (2011) a alguns clientes de um gabinete de contabilidade e empresários com contabilidade externa nos concelhos de Povoia de Varzim e Vila do Conde a fim de entender a noção que tinham de um profissional de contabilista. Foram realizadas 6 entrevistas a clientes e 77 questionários a clientes e empresários. Depois de analisar os resultados a autora pode concluir que os mesmos não coincidem com o estereótipo tradicional do contabilista.

2.2.3 Evolução da profissão contabilista

Uma vez que se verifica que a profissão contabilística se está a tornar um fenómeno evolutivo, e por vezes até revolucionário, é imprescindível analisar para perceber o que a literatura diz, não só no contexto do português, mas também no mundo.

Para Gomes, Graig e Rodrigues (2004) durante o século XV e a segunda metade do século XVII Portugal era visto como um país de importantes comerciantes, estimulado pelos descobrimentos, no entanto, séculos mais tarde, viu a sua influência económica enfraquecida pela crescente importância de países como a Espanha, França e Holanda.

Em nível internacional, a IFAC- International Federation of Accountants desenvolveu padrões e diretrizes, o International Education Standard 3 (IES 3), que abrange as competências e habilidades exigidas pelos profissionais de contabilidade. O aumento das expectativas de

empregadores, clientes e da própria sociedade pode ajudar a melhorar as habilidades dos profissionais de contabilidade (IFAC, 2012).

Os contabilistas certificados devem ser os agentes de mudança, eles devem se adaptar ao ambiente e desenvolver as habilidades necessárias para acompanhar a evolução do mercado. Além disso, os profissionais devem atuar como tradutores das informações financeiras que geram e participar ativamente da tomada de decisões.

Os gestores têm uma atitude positiva em relação aos contabilistas por acreditarem que a maioria deles age com cuidado e rigor e consideram o pessimismo outro traço de caráter, contrário ao que está escrito na literatura. Eles acreditam que a profissão é específica, factual, detalhada, matemática, planejada, precisa, completa e metódica (Costa, 2011).

Para eles os técnicos de contabilidade são bem-educados, inteligentes, éticos, bons conselheiros, interessantes, responsáveis, com sentido de humor, honestos, experientes e bons a fiscalidade e a matemática. Os resultados evidenciam que a percepção dos gestores é diferente consoante a sua formação (Costa, 2011).

2.2.4 Competências para o acesso ao mercado de trabalho

As competências dos contabilistas devem ser alargadas e tornar a formação profissional contínua numa prioridade para os profissionais que entram no mercado de trabalho. Existem competências técnicas, os contabilistas também devem ter competências de comunicação verbal e escrita, competências de trabalho em equipe, competências analíticas e gerenciamento de problemas não estruturados, competências técnicas e competências no contexto das relações interpessoais. Procurando ser o mais simultâneo possível para intervir no setor financeiro e não financeiro. Como mencionado acima, o cultivo de competências gerais deve permitir que os contabilistas desenvolvam sua inteligência emocional, e quanto mais eles têm domínio dessas competências, mais difícil é contradizer esse tipo de inteligência emocional (Richins, Stapleton, Stratopoulos e Wong ,2017).

O tamanho da empresa é um fator que afeta a imagem dos funcionários que as empresas procuram para desempenhar as funções de contabilidade. Embora as pequenas empresas e média dimensão busquem e valorizem as capacidades técnicas dos candidatos, as grandes empresas procuram principalmente candidatos com competências comportamentais, portanto, estimando-se assim o pensamento crítico, a iniciativa, as competências na comunicação e nas variáveis formas de comunicação e espírito visionário (Bui & Porter, 2010).

Com o passar dos anos as competências não contabilísticas e vocacionais tem assumido uma maior ponderação naquilo que são as necessidades do mercado (Hassall, Joyce, Montañó e Anes, 2005).

O aumento da competitividade do mercado obriga os contabilistas a possuir e desenvolver uma gama mais ampla de competências, ou seja, habilidades comportamentais e habilidades na área de sistemas de informação (Bui & Porter, 2010).

O aumento da competitividade do mercado força os contabilistas a possuir e desenvolver competências mais amplas, ou seja, competências comportamentais e competências na área de sistemas de informação (Bui & Porter, 2010).

2.3 O gestor e a sua importância

2.3.1 O perfil do gestor

Entender o conceito de gestão é fundamental para entender o papel dos gestores na empresa. Para entender melhor o conceito de gestão, é necessário definir o seu maior executor, o gestor.

Sousa (1990, p.32), refere que a "Gestão é o processo de cooperar com e através de outros para efetivamente atingir os objetivos organizacionais e utilizar efetivamente recursos escassos no contexto de mudança." Donnelly et al. (2000) refere que a gestão é como um processo que é executado por um ou mais indivíduos, coordenando as atividades de outra pessoa, a fim de alcançar resultados que não podem ser alcançados pelas ações isoladas de uma pessoa.

O papel dos gestores está verdadeiramente associado às metas de gestão, que buscam maximizar o uso de recursos para atingir ou superar os resultados planejados. As ideias comuns dos gerentes são naturalmente as ideias dos líderes.

Mintzberg (1971) relaciona dez papéis diferentes que os gerentes desempenham na gestão das organizações. Consoante a sua semelhança, o autor os divide em três tipos de comportamentos.

Quanto ao papel interpessoal, refere-se essencialmente à relação interpessoal cultivada pelos gestores:

- 🚩 Liderança- assumir e desempenhar a liderança é o papel com maior destaque para o gestor, através deste papel o gestor é responsável pela motivação e incentivo dos subordinados;

- ✚ Representação- o gestor desempenha o papel de representante da sua organização, não apenas ao nível legal através da assinatura de documentos legais, mas também ao nível social, através da arte de receber e socializar com visitantes e convidados;
- ✚ Ligação- o gestor cria, mantém e desenvolve redes exteriores de contactos e informadores, que lhe fornecem favores e informações.

Quanto ao papel esclarecedor, refere-se basicamente à deslocação da informação utilizada pelo gestor:

- ✚ Monitorização- gestor desempenha este papel através da procura e receção de informação com o propósito de aumentar o seu conhecimento da organização e do respetivo meio envolvente. O gestor pode não saber tudo o que um técnico especializado daquela área sabe, mas deve saber um pouco de cada área da empresa, para assim a conseguir conhecer e compreender.
- ✚ Disseminação- O gestor assume o papel de disseminador e transmissor de informação que obtém junto dos trabalhadores e de fontes exteriores, aos membros da organização. Essa informação é disseminada e transmitida em reuniões, telefonemas, notas, entre outros;
- ✚ Porta-voz- o gestor interpreta o papel de veículo de informação para o exterior da organização. O mesmo informa stakeholders ou interessados na empresa sobre a performance da empresa, os seus planos, as suas políticas, as suas ações, os seus resultados, etc.

Quanto ao papel deliberativo o domínio legal do gestor exige que o próprio assuma o comprometimento pelas ações importantes da empresa:

- ✚ Empreendimento – o gestor assume o papel de visionário na preparação da organização para a mudança. Estas mudanças podem ser compra de novo equipamento, reestruturação da organização da empresa, entre outros. Procura, também, oportunidades e problemas dentro da organização e no seu meio envolvente, que o façam iniciar este papel;
- ✚ Solução de conflitos – Enquanto o papel de empreendedor é voluntário, o de gestor de turbulência é um papel que obriga o gestor a implementar as correções que são necessárias. Existem muitos distúrbios na empresa e cabe ao gestor a tomada de medidas corretivas, para que a situação seja resolvida;

- ✚ Alocação de recursos – o gestor mantém a autoridade sobre o planeamento da empresa ao controlar a distribuição dos recursos. Ao decidir que recursos calham a cada secção da empresa, o gestor dirige o percurso da mesma.
- ✚ Negociação – o gestor participa das reuniões mais importantes sendo ele a autoridade legal da organização, o seu porta-voz e o seu afetador de recursos.

Em suma, Mintzberg (1971) acredita que esses dez papéis dos gestores representam grandes responsabilidades. Eles não devem apenas representar, mas também se tornar o elo entre todos os elementos da empresa, manter a estabilidade da empresa e assim por diante.

Sendo assim, o gerente deve compreender seu papel na organização. Suas funções e papéis determinam seu comportamento na empresa.

O gestor é a pessoa que assume a responsabilidade na empresa. Suas funções geralmente estão relacionadas a negócios, lucro, empresa, responsabilidade e visão. Buscar oportunidades de negócios e tornar os negócios da empresa lucrativos são duas características básicas dos gestores (Pereira, 2001).

Ferreira (1993) acredita que os gestores devem obter uma boa qualificação e profissionalismo para atuar em um mundo cada vez mais complexo e tecnológico. Portanto, a gestão das empresas de hoje requer conhecimentos e técnicas de gestão mais complexas para atingir seus objetivos e realizar diversas tarefas.

Wilson (1993) apontou para a existência de um novo gestor. Os gerentes que delegam poder e responsabilidades aos funcionários substituem o antigo modelo de supervisão, controle e gerentes autoritários. A diferença com o passado é bem conhecida, os gestores de hoje não são apenas líderes e consultores, mas também executivos que receberam treinamento e treinamento para diversas funções (Costa, 2013).

Os gerentes de hoje são aqueles que coordenam o trabalho de outras pessoas para atingir os objetivos organizacionais (Costa, 2013). Drucker (1995) acredita que as mudanças fundamentais no papel dos gestores nos dias de hoje é gerir em situações em que não detêm uma autoridade de comando, em que não controlam nem são controlados.

Como refere Bocher (1999, p.172), “um dos principais papéis do gestor é, ao mesmo tempo que gere o presente, preparar o futuro antecipando as evoluções do seu ambiente”.

2.3.2 Competências do gestor

Antes de analisar as competências que os gestores devem possuir, deve-se primeiro entender a definição de competências.

O gestor necessita de um conjunto de meios para desempenhar a sua função. Assim Santos (2008) considera o fato de o gestor ter de possuir um conjunto de capacidades, habilidades e competências se deseja realizar as suas funções com sucesso.

Santos (2008, p.40) refere que “a multiplicidade, complexidade e exigência das funções de gestão, bem como dos papéis, atividades e tarefas que os gestores devem desempenhar, resulta clara a necessidade de estes possuírem, em maior ou menor grau, um conjunto de capacidades, habilidades e competências, suscetíveis de assegurar a sua realização com êxito”.

Quando se fala de competências na gestão é imprescindível analisar o modelo de competências desenvolvido por Katz, em 1955. Foi publicado um artigo pelo autor que se tornou uma enorme referência que posteriormente foi republicado em 1974.

Katz (1974) identifica três tipos de competências necessárias para o sucesso do gestor, que são as competências:

-  Técnicas;
-  Humanas;
-  Conceptuais.

Katz (1974) caracteriza as competências técnicas como sendo as que implicam um entendimento e uma capacidade num tipo de atividade específico, particularmente envolvendo métodos, processos, procedimentos, ou seja, as competências técnicas envolvem a necessidade de domínio de conhecimentos especializados, capacidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso de ferramentas e técnicas específicas por parte do gestor.

(Peterson, Fleet., & V, 2004)) acrescentam, ainda, que através das competências técnicas os gestores estão aptos para formar, direcionar e avaliar os trabalhadores nas suas tarefas específicas.

Katz (1974) caracteriza as competências humanas como a capacidade fundamental do gestor para se relacionar e trabalhar com pessoas, quer individualmente, quer em grupo. Mediante estas competências o gestor estabelece o seu lugar dentro da organização face ao seu chefe, subordinados ou colegas e, consequentemente, como se comportar face às diferentes posições.

Por fim, as competências conceptuais são caracterizadas por Katz (1974) fundamentalmente para que os gestores tenham a capacidade de pensar e conceptualizar situações abstratas e, através delas, desenvolver com sucesso as suas funções. O autor acrescenta que na prática as competências do gestor estão tão interligadas que é complicado diferenciar onde uma acaba e onde outra começa.

(Peterson, Fleet., & V, 2004) publicaram um artigo em que exploram o legado de Katz (1974) e as atualizações das competências do gestor. Nesse artigo é possível constatar que, mesmo passados 50 anos da primeira edição do artigo de Katz (1974), este ainda se mantém atual e um dos mais referenciados artigos para a discussão das competências do gestor. (Peterson, Fleet., & V, 2004) consideram que as organizações devem procurar compreender se os seus gestores possuem competências na área da gestão, pois só através delas os gestores executam as suas funções de forma efetiva.

2.4 Balanced Scorecard (BSC)

2.4.1 Evolução do Balanced Scorecard

Grande parte das empresas usufrui de um sistema de controlo operacional e de gestão baseado em medidas e objetivos financeiros (Kaplan & Norton, 2007). Literaturas profissionais e académicas têm assegurado que várias organizações já consideraram as suas medidas de performance financeiras como sendo insuficientes na orientação para a tomada de decisão, no ambiente hipercompetitivo e de rápidas mudanças em que se inserem (Malina & Selto, 2001).

Após a revolução industrial, as empresas utilizavam um processo de gestão baseado em retorno financeiro, investimento em estruturas físicas e em quantidade de mão-de-obra (Kaplan & Norton, 1996b).

A origem do balanced scorecard (BSC) remonta a 1990 quando o Nolan Norton Institute (uma unidade de pesquisa da KPMG) realizou um estudo, sobre várias empresas, durante um ano, intitulado: “Measuring Performance in the Organization of the Future” (Kaplan & Norton, 1996a).

Kaplan e Norton (1992, 1996a, 1996b) tal como outros autores (e.g. Silk, 1998; Lipe e Salterio, 2002; Speckbacher et al., 2003) asseguram que as organizações não conseguirão, nos dias de hoje, apenas fundamentar em objetivos e indicadores financeiros para avaliarem a sua performance ou para tomarem decisões.

Embora criado inicialmente como um sistema de avaliação de desempenho (Kaplan & Norton, 1992), os criadores do BSC verificaram que as empresas o estavam a aplicar como um sistema de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1996b).

O Balanced Scorecard surge em 1992, nos Estados Unidos da América, através do artigo “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance”, publicado na Harvard Business Review, em 1992, com autoria de Robert Kaplan e David Norton. Este mesmo artigo revelava as conclusões obtidas no grupo de trabalho anterior, tendo obtido grande impacto profissional.

O artigo exprime assim as conclusões do grupo de trabalho com enorme impacto nos meios profissionais. Deste mesmo artigo originou-se a sugestão de um painel de gestão multidimensional e estável que representaram de Balanced Scorecard. É multidimensional porque é produzido em torno de 4 perspetivas distintas e é estável porque institui uma união estável como referem Kaplan e Norton (1997) entre:

- ✚ Objetivos de curto e longo prazo
- ✚ Indicadores financeiros e não financeiros
- ✚ Indicadores de resultados e de ação
- ✚ Indicadores históricos e prospetivos
- ✚ Indicadores de desempenho interno e externo.

O BSC é definido como um conjunto de medidas que permitem à alta administração entender de forma rápida e completa o negócio, incluindo medidas financeiras que refletem medidas tomadas no passado e medidas não financeiras ou operacionais a serem tomadas. O BSC parece ser um modelo que coloca a estratégia e a visão no centro e no fator decisivo da organização, e não no controle (Kaplan & Norton, 1992).

Após a publicação do estudo, várias empresas entraram em contacto com os autores para implementar a nova abordagem de avanço em suas organizações, pois certas empresas utilizaram o BSC para informar e ordenar suas estratégias. Isso levou à publicação de um novo artigo na Harvard Business Review (September-October, 1993), intitulado “Putting the Balanced Scorecard to Work” que alerta para a relevância de reconhecer os procedimentos analistas e de fazer a união dos indicadores à estratégia (Kaplan & Norton, 1993).

Assim, o BSC se transforma numa ideologia de avaliação em um sistema de gestão. Dessa evolução foi divulgado em um terceiro artigo intitulado “Using the Balanced Scorecard as a

Strategic Management System (Kaplan & Norton, 1996b). Na sequência deste artigo, é publicado em 1996 o primeiro livro de Robert Kaplan e David Norton intitulado “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*”, que compila o trabalho desenvolvido pelos autores até aquela data (Kaplan & Norton, 1996b).

Ambos reconheceram o BSC como um sistema de avaliação e desempenho no ano de 1996 iniciaram a caracterização de ferramenta como o sistema de gestão estratégica “A properly constructed balanced scorecard should tell the story of the business units strategy” (Kaplan & Norton, 1996b, p.31).

Com o objetivo de provar a importância do foco na estratégia e recomendar uma abordagem de gestão integrada, o mesmo autor publicou um segundo livro intitulado “*The Strategy-Focused Organization*” (Kaplan & Norton, 2001).

Um novo livro “*Strategy maps – converting intangible assets into tangible outcomes*”, publicado em 2004, despertou a atenção das pessoas para a praticidade dos mapas estratégicos (Kaplan & Norton, 2004b).

O foco estratégico do BSC significa que a ferramenta é utilizada para chamar a atenção dos colaboradores para os principais aspetos do sucesso da organização. Isso significa considerar medidas financeiras e não financeiras. O uso desses dois tipos de métricas ajuda a encontrar um equilíbrio entre os resultados e as métricas de processo (Ferreira, 2009).

Os indicadores financeiros são frequentemente indicadores de resultados de desempenho. Eles têm dois outros benefícios: (1) eles expressam o impacto de uma decisão em termos de indicadores comparáveis em unidades monetárias, que permitem que os resultados de todas as unidades sejam agregados, e (2) eles capturam a relação custo-recurso, “trade-off” o custo da capacidade ociosa (Epstien & Manzoni, 1997).

2.4.2 Perspetivas Estratégicas

Kaplan e Norton (1996a) defendem que os indicadores financeiros não são aptos para um apropriado autodomínio de gestão e melhoria do desempenho organizacional. Assim, para estes autores, a visão global de uma organização deve ser descrita e detalhada segundo quatro perspetivas:

-  Financeira;
-  Clientes;

- Processos Internos;
- Aprendizagem e crescimento.

As perspetivas do BSC são os pontos de vista de empreendimento, as medidas que necessitam ter em ponderação na hora de compor o plano de realização da estratégia. São definidos assuntos estratégicos, objetivos, metas e indicadores para colocar a estratégia da organização em prática conforme apresentado na figura 1.

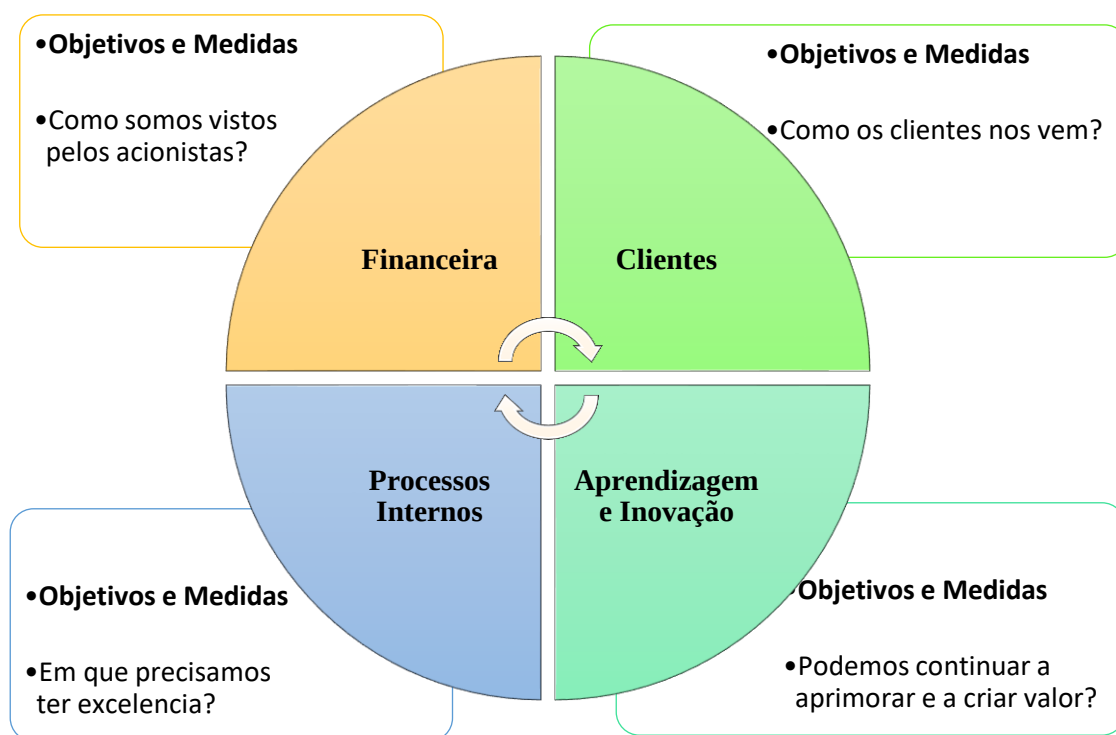


Figura 1-Primeira representação do BSC

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1992)

Na figura 1 pode-se ver que a perspetiva financeira é essencialmente sobre como nossos acionistas e investidores nos veem, ou seja, como a organização lhes dá uma imagem. A perspetiva do cliente é caracterizada pela imagem que a organização transmite a eles. Em relação à perspetiva dos processos internos, é necessário ser capaz de descrever os processos pelos quais a organização precisa se destacar. Por fim, numa perspetiva de aprendizagem e crescimento, é necessário continuar a evoluir e a criar valor.

Perspetiva Financeira- esta perspetiva preocupa-se principalmente com a natureza financeira, mais concretamente, na expectativa de uma rendibilidade dos capitais próprios investidos. Trata-se de como a organização é vista pelos seus acionistas, sendo que os seus indicadores devem mostrar se a implementação da estratégia bem como a sua execução estão a contribuir para a melhoria dos resultados (Chiavenato, 2004).

Embora essas medidas não considerem fatores como qualidade, motivação dos funcionários e satisfação do cliente (Kaplan & Norton, 1992), eles têm seus próprios destaque no processo de construção do BSC, e por meio de suas medidas que reflitam os resultados de bom desempenho em outras áreas.

As metas financeiras geralmente estão relacionadas ao crescimento, lucratividade e retorno aos acionistas (Kaplan & Norton, 1992). Desenvolvimento de estratégia financeira por meio do crescimento da renda e da produtividade (Kaplan & Norton, 2000). O crescimento pode ser alcançado fortalecendo os relacionamentos com os clientes existentes (Atkinson & Kaplan, 2007).

Para satisfazer os objetivos dos acionistas nesta perspetiva continuam a ser utilizadas as medidas financeiras tradicionais de avaliação do desempenho, como:

- ✚ Obter um resultado operacional X €;
- ✚ Obter um Retorno sobre Investimento (ROI) de X %;
- ✚ Reduzir o custo unitário de produção em X %;
- ✚ Aumentar o RI em X %;
- ✚ Aumentar o Economic value Added (EVA) em X %;
- ✚ Acabar com os défices mensais de tesouraria.

Perspetiva Cliente- a origem desta perspetiva é transformar a estratégia da empresa em uma meta própria para os principais clientes da empresa. O mesmo tem como objetivo em atender às necessidades dos clientes, é necessário decidir como a empresa irá distinguir de outros no mercado (Atkinson & Kaplan, 2007).

O comportamento das empresas mediante os seus clientes gerou uma das grandes questões prioritárias da gestão. O BSC possibilita às empresas transpor a sua missão geral de serviço a clientes em medidas específicas que ponderam aspetos realmente valorizados pelos clientes tempo, qualidade, desempenho, serviço e custos. (Kaplan & Norton, 1992).

Nesta perspetiva deve-se ter em conta a estratégia de criação de valor e diferenciação sob o ponto de vista da satisfação dos clientes e em como atingir, ampliar e manter esta satisfação. Os produtos oferecidos devem ter a qualidade esperada, estarem alinhados às necessidades dos clientes, terem preços competitivos, serem inovadores e oferecidos no tempo certo.

Kaplan e Norton (1996b) e Atkinson e Kaplan (2007) ditam ainda que a empresa procure identificar os diferentes segmentos do mercado em que pretendem atuar e para que assim possam criar os seus objetivos estratégicos de acordo com cada segmento.

Para medir os objetivos da empresa relativamente aos clientes, são normalmente utilizadas medidas relacionadas com os seguintes fatores:

- ✚ Participação no mercado;
- ✚ Retenção dos atuais clientes;
- ✚ Satisfação dos clientes;
- ✚ Captação de novos clientes.

Perspetiva Processos Internos- essa perspetiva permite que os gestores entendam como as atividades são realizadas conforme o planejado e se o serviço atende às necessidades e expectativas dos clientes, ou seja, permite que avaliem como sua missão é cumprida.

Para Kaplan e Norton (1992), as empresas precisam determinar quais processos internos devem ser superiores porque afetam os serviços e produtos fornecidos aos clientes (satisfação do cliente, qualidade, produtividade e prazos).

Perspetiva Aprendizagem e Crescimento- refere-se à perspetiva do cliente internamente, qual é o objetivo a ser alcançado para desenvolver o capital humano e promover o crescimento da organização.

Kaplan e Norton (2004a) apontam que a perspetiva de aprendizagem e crescimento permite desenvolver os recursos humanos (pessoas) por meio do uso da tecnologia da informação e do aprimoramento das práticas de gestão, e por meio do treinamento e aprimoramento da gestão interna. Diante das mudanças permanentes no ambiente, as organizações devem inovar e investir no desenvolvimento de processos mais eficazes.

Filho (2011) acredita que as organizações atuais sentem necessidade de aprender, ênfase na combinação de ativos intangíveis com estratégia organizacional.

“Aprendizagem e Crescimento” surgiu de uma primeira perspectiva denominada “inovação e aprendizagem”. Seu nome atual é um progresso do conceito desenvolvido por Kaplan e Norton (Kaplan & Norton, 1992). Após observar as empresas que adotaram o BSC, esses apreciadores perceberam que o sistema pode ser usado igualmente como um sistema de gestão estratégica, levando à desenvolvimento do seu conceito e âmbito de utilização (Kaplan & Norton, 1997). Para assegurar que no futuro se consigam atingir os objetivos da empresa, relativamente às três perspectivas anteriores, é necessário que se assegurem três fatores-chave, nomeadamente (Kaplan & Norton, 1996a):

- ✚ Capacidade dos funcionários;
- ✚ Motivação dos funcionários;
- ✚ Capacidade dos sistemas de informação.

Ao finalizar pode-se concluir que estas perspectivas estratégicas podem estabelecer uma harmonia entre as metas de curto e longo prazo, entre os efeitos esperados e o desempenho essencial para obter esses resultados, e entre medidas objetivas estritas e medidas mais subjetivas. Apesar de tomar várias medidas o BCS parece confuso para muitas pessoas a sua estrutura correta contém um objetivo, sendo que todas as medidas são consistentes com a estratégia abrangente (Kaplan & Norton, 1996b).

O BSC deve ser visto como uma ferramenta para uma única estratégia, não como um conjunto de medidas independentes a sua definição deve obedecer a dois princípios fundamentais:

- ✚ Todas as medidas utilizadas devem resultar da definição de objetivos determinados pela missão e pela estratégia da empresa:
- ✚ Tem de ser assegurada a relação de causa-efeito entre as medidas definidas para as quatro perspectivas.

Pela teoria o BSC é o sistema de avaliação de desempenho mais adequado, mas é preciso ter em conta algumas discrepâncias nos resultados de diferentes estudos, no que se refere ao seu grau de utilização, alterando esse uso conforme as regiões estudadas.

2.5 Custeio Baseado nas Atividades (CBA)

2.5.1 Evolução do Custeio Baseado nas Atividades

Os sistemas de custeio tradicionais provaram ser de pouca utilidade para gerentes de empresas que operam em ambientes complexos e com vários produtos. Na verdade, sua contribuição para apoiar a tomada de decisão é bastante limitada e distorções causadas por padrões que absorvem o custo das atividades de suporte são frequentemente prejudiciais. Distorções essas que por

consequência da preferência dos contabilistas em anos anteriores, quando as organizações/empresas concebiam uma série de produtos e os custos da mão-de-obra direta e de matérias diretas, que eram os principais fatores de produção, podiam ser facilmente alocados a produtos individuais (Cooper & Kaplan, 1988).

Na atual economia, a medição do desempenho da empresa desempenha um papel importante em seu desenvolvimento operacional e direção estratégica (Gunasekaran et al., 1999). O sistema de custeio auxilia o planeamento estratégico da empresa ao fornecer informações oportunas e de alta qualidade em tempo hábil, o que é fundamental para a tomada de decisão do gestor (Krishnan, 2006).

2.5.2 Origem do Conceito Custeio Baseado nas Atividades

Cooper e Kaplan (1991) afirmam existir algumas origens que podem causar distorções no sistema de custeio tradicional na qual é exposto assim:

- ✚ Embora alguns custos sejam atribuídos ao produto, não há relação causal ou relação proporcional entre o custo e o objeto;
- ✚ Quando o produto é complexo, aloque o custo apenas para uma parte do produto; ao contrário, os sistemas tradicionais não consideram alguns custos relativos aos clientes dos produtos ou serviços produzidos (como custos de garantia, custos de processo de marketing);
- ✚ Alocação incorreta de custos indiretos aos produtos;
- ✚ Atribuir custos comuns ou custos conjuntos aos produtos com base no volume de produção.

Os sistemas tradicionais são orientados para a função, portanto, os custos são coletados e processados por função (departamento) e natureza (como mão de obra, materiais, depreciação, etc.).

O CBA é um método de custeio desenvolvido por Cooper e Kaplan em meados da década de 80. Rodrigues e Martins (2004) referem que, o CBA é caracterizado pela acumulação dos custos nas atividades de uma organização, seguindo-se a imputação desses custos aos produtos/serviços, através dos activity cost drivers.

Cardoso (2013) refere que os sistemas de custeio como propósito principal aprovisionar informações às empresas, de forma a apoiá-las no custeio dos produtos e serviços, na tomada de decisão e no planeamento e controlo.

Drury (2013) afirma que, existem três motivos principais pelas quais um sistema de custeio é essencial para fornecer informações relevantes sobre os custos para os decision-makers, sendo eles:

- ✚ existência de diversos custos indiretos que são importantes para a tomada de decisão;
- ✚ as decisões de produção dependentes umas das demais;
- ✚ a necessidade de um sistema que identifique periodicamente os produtos potencialmente não lucrativos e que requerem estudos mais detalhados.

2.5.3 Definição de Custeio Baseado nas Atividades

Várias tem sido as formas de definir o Custeio Baseado em Atividades por diversos autores, contudo de forma resumida pode-se dizer o custeio baseado nas atividades é um método de valoração de produtos que foi expandido por Cooper e Kaplan em meados da década de 1980. Rodrigues e Martins (2004) relatam que o CBA se caracteriza pela acumulação de custos nas atividades organizacionais, e então atribui esses custos aos produtos / serviços por meio de activity cost drivers.

Para Cooper (1990), O CBA é um sistema de cálculo de custo total, pois todos os custos que estão realmente relacionados ao objeto são estimados. No entanto, Cooper e Kaplan (1988) apontam que existem dois tipos de custos que devem ser excluídos do sistema CBA: custos de sobre capacidade e custos de desenvolvimento de novos produtos e novas linhas de produção. Portanto, eles propõem dividir os custos de pesquisas e desenvolvimento em duas categorias: custos relacionados à melhoria e modificação de produtos e linhas de produção existentes e custos relacionados a novos produtos. Ambos os autores enfatizaram que o CBA não foi projetado para tomar decisões automáticas, mas para fornecer informações mais detalhadas sobre as atividades de produção e manutenção e os custos dos produtos. Isso permite que os gerentes tomem melhores decisões em design de produtos, preços, marketing, mix de produtos e incentivo à melhoria.

Tendo por base um conceito operacional, em que permite melhorar o cálculo de custos de atividades, produtos e serviços e clientes, bem como fornecer informações econômicas sobre a

eficiência do processo. A figura 2 apresenta um resumo dos motivos para as empresas implementarem o CBA.

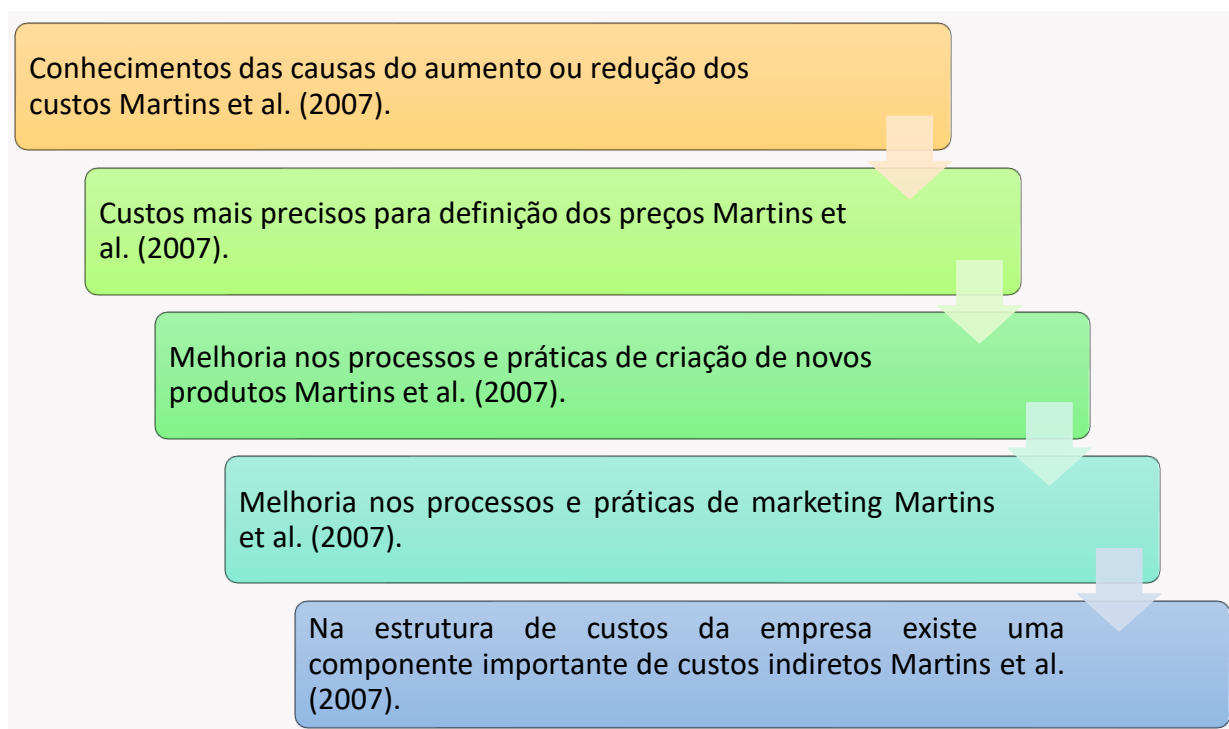


Figura 2-Motivos para Implementar o CBA

Para Sutton (1991), o CBA está sob o pressuposto de que as atividades consomem os recursos e os produtos consomem as atividades. Os custos são relacionados com os produtos através das atividades desempenhadas nos mesmos.

(Player, Keys., & David, 1999) o custeio baseado em atividades é um método de medir o custo e o desempenho de atividades, recursos e objetos de custo. Os recursos são alocados para atividades e, em seguida, as atividades são alocadas para objetos de custo com base no uso. Eles também argumentaram que o CBA reconhece a causalidade da introdução do custo na atividade.

3 Metodologia

3.1 Paradigmas de investigação

Ryan et al. (2002) afirmam que a metodologia de investigação depende do fenómeno sobre o qual incide o estudo em causa e as características do mesmo. Mediante Chua (1986), a seleção da metodologia de investigação tem subjacente uma decisão baseada em três grandes fatores sequenciais sendo eles os seguintes:

- ✚ A ontologia onde se concentra na essência da realidade, tentando distinguir se a realidade existe ou é um produto do pensamento humano (Burrell & Morgan, 1979). Portanto, os pressupostos ontológicos afetam a forma como os pesquisadores veem o mundo e o que eles pensam ser real. Seus pressupostos podem variar dependendo da consciência de cada pesquisador e da realidade específica em que se encontra (Major & Vieira, 2009).
- ✚ A epistemologia aborda a natureza do conhecimento, envolvendo as formas que o conhecimento pode assumir e como pode ser adquirido e transmitido a outros (Burrell & Morgan, 1979). Também aborda as limitações do conhecimento e como as pessoas o aceitam (Bisman, 2010).
- ✚ Essa metodologia está relacionada ao método utilizado na realização da pesquisa e pode ser afetada pelos fatores acima mencionados (Burrell & Morgan, 1979).

Todos estes fatores estão interligados, existindo também entre eles uma dependência mútua, e dando origem aos paradigmas da investigação. Segundo diversos autores, (Hopper & Powell, 1985; Bhimani, 2002; Covalski & Dirsmith, 1996; Baxter & Chua, 2003) o estudo em contabilidade de gestão deveria seguir um de três paradigmas de investigação, a investigação interpretativa, a investigação crítica e a investigação positivista.

O positivismo inclui uma visão altamente objetiva da realidade comum e única (Bisman, 2010). Sua defesa da realidade objetiva também deve ser explicada de forma objetiva, com plena ênfase nos fatos, sem a influência que os pesquisadores possam exercer (Major & Vieira, 2009).

O método de interpretação visa descrever, compreender e explicar o significado dos seres humanos para a estrutura do ambiente (Burrell & Morgan, 1979). Este exemplo, prevalece o uso de métodos qualitativos (Bhimani, 2002).

A investigação crítica destaca a mudança radical, realizando uma análise baseada na exclusão dos fenómenos sociais e da sua influência no ser humano. Os autores (Hassard & Cox 2013) caracterizam este tipo de investigação como sendo uma visão da sociedade que se caracteriza por conflitos, crises (políticas e económicas) e mudanças radicais. Sendo estes os fenómenos fundamentais para a emancipação das estruturas sociais vigentes.

Este estudo terá como base o paradigma positivista da investigação, uma vez que consistirá no estudo de uma realidade concreta e objetiva, e a produção de informações será feita através da

recolha e tratamento estatístico, de modo a responder a questões de estudo previamente formuladas e obter uma conceptualização sobre a realidade estudada.

3.2 Objetivos e questões de investigação

Neste estudo pretende-se perceber se em São Tomé e Príncipe, um país africano e subdesenvolvido, tem-se conhecimentos sobre as práticas de contabilidade de gestão, assim como ver se as experiências provenientes da implementação e utilização desse sistema vão de encontro às vivenciadas pelas demais empresas nos vários países já conhecedores e utilizadores dos mesmos. Procura-se igualmente perceber se a dimensão das empresas e o seu destino de produção poderão influenciar a opção de utilização de cada sistema.

Esta investigação tem como **objetivo geral** a análise das empresas Santomenses no que diz respeito ao perfil do gestor e contabilista das empresas, e contribuir futuramente para o conhecimento sobre os métodos de avaliação do desempenho e o método de valoração de produtos aplicadas em São Tomé e Príncipe especialmente o Custeio Baseado nas Atividades (CBA) e o Balanced Scorecard (BSC) que são dois métodos de contabilidade de gestão presentes na história dos negócios, nas organizações industriais e em literaturas estratégicas, no alinhamento das estratégias e das estruturas para vantagens competitivas (Kaplan, 2006).

Como **objetivo específicos** foram estabelecidos os seguintes:

- ✚ Objetivo 1- Analisar o perfil do contabilista. Para responder a este primeiro objetivo foi definida a seguinte questão de investigação:

Questão 1: Qual o perfil dos contabilistas das empresas?

- ✚ Objetivo 2- Analisar o perfil do gestor. Para responder a este objetivo foi definida a seguinte questão de investigação:

Questão 2: Qual o perfil dos gestores das empresas?

- ✚ Objetivo 3- Analisar o conhecimento sobre o BSC. Para responder a este objetivo foi definida a seguinte questão de investigação:

Questão 3: Os responsáveis financeiros conhecem o BSC?

- ✚ Objetivo 4- Analisar a utilização do BSC. Para responder a este objetivo foram definidas as seguintes questões de investigações:

Questão 4: As empresas utilizam o BSC?

Questão 5: Quais os benefícios da utilização do BSC?

Questão 6: Os responsáveis financeiros estão satisfeitos com a utilização do BSC?

Questão 7: Quais as razões associadas à não utilização do BSC?

✚ Objetivo 5- Analisar o conhecimento sobre o CBA. Para responder a este objetivo foram definidas as seguintes questões de investigações:

Questão 8: Os responsáveis financeiros conhecem o CBA?

✚ Objetivo 6- Analisar a utilização do CBA. Para responder a este objetivo foram definidas as seguintes questões de investigações:

Questão 9: As empresas utilizam CBA?

Questão 10: Quais os benefícios da utilização do CBA?

Questão 11: Os responsáveis financeiros estão satisfeitos com a utilização do ABC?

Questão 12: Quais as razões associadas à não utilização do CBA?

3.3 Recolha de dados

Segundo Field (2009) torna-se difícil ter acesso à população inteira, prontamente, temos de ter em conta que conseguir amostras pequenas e usar o comportamento dessas amostras pode interferir na conclusão acerca da população. Quanto maior for a amostra maior será as conclusões que podemos ter sobre a população.

Segundo Abernethy et al. (1999), não existem métodos de recolha de dados perfeitos, mas sim métodos que se adequam melhor do que outros a determinadas questões de investigação.

Para a concretização desse estudo decidi analisar as empresas registadas no Instituto Nacional de Estatísticas de São Tomé e Príncipe (INESTP) que segundo o mesmo, no país existem cerca de 1008 empresas de diversos setores de atividade que se encontram descritas na tabela 1 .

Procedeu-se à análise dos setores de atividade das empresas destacando-se que cerca de 62,3% pertence ao setor do Comércio, reparação, Auto e Motorizadas, 9,6% pertence ao setor do Alojamento e restauração, 8% pertence ao setor das Indústrias Transformadoras. As restantes empresas dividem-se por os restantes setores de atividade.

CAE- SECÇÃO

**Nº de empresas Percentagem
(%)**

O Perfil do Gestor e Contabilista das Empresas em São Tomé e Príncipe
Diana Patrícia Castro dos Prazeres

A-Agricultura	17	1,7
B-Indústria Extrativa	4	0,4
C-Indústria Transformadora	81	8,0
D/E- Eletricidade, Gás, Água e Saneamento	3	0,3
F-Construção	21	2,1
G-Comércio; Reparação, Auto e Motorizadas	628	62,3
H – Transporte	16	1,6
I - Alojamento e Restauração	97	9,6
J - Informação e Comunicação	6	0,6
K - Financeira e Seguro	9	0,9
L –Atividade Imobiliária	5	0,5
M - Consultoria, Ciência, Técnico	26	2,8
N - Administração e Serviços	20	2,0
P – Educação	21	2,1
Q - Saúde Humana e Apoio Social	7	0,7
R - Artística, Espetáculo e Recreação	7	0,7
S - Atividades de Serviço	40	4,0
Total	1008	1000,0

Tabela 1-Distribuição das Empresas por Atividades Económicas (CAE – STP

Fonte: INE São Tomé e Príncipe 2019

Esta tabela 2 mostra as empresas que trabalham com a contabilidade organizada 63,5% sem fazer uso da contabilidade e 36,5% usam.

Empresa Organizada Segundo a Contabilidade	Nºde Empresas	Percentagem (%)
Empresas com Contabilidade	368	36,5
Empresas sem Contabilidade	640	63,5
Total	1008	100,0

Tabela 2-Distribuição das Empresas segundo o tipo de Organização de Contabilidade

Fonte: INE São Tomé e Príncipe 2019

Seguidamente a tabela 3 são as empresas que foram solicitar crédito nos últimos 5 anos.

Solicitação de Crédito Bancário nos Últimos 5 Anos	Nº de empresas	Percentagem (%)
---	-----------------------	------------------------

Solicitou Crédito	93	9,2
Não Solicitou Crédito	915	90,8
Total	1008	1000,0

Tabela 3-Distribuição das Empresas por Solicitação de Crédito

Fonte: INE São Tomé e Príncipe 2019

Na tabela 4 consta a nacionalidade dos responsáveis financeiros de todas as empresas em São Tomé e Príncipe, onde a maioria é santomense 84,4%.

Nacionalidade do responsável máximo da empresa	Nº de empresas	Percentagem (%)
Santomense	851	84,4
Português	45	4,5
Libanês	14	1,4
Chinês	16	1,6
Nigeriano	46	4,6
Italiano	3	0,3
Outra (Especificar)	33	3,3
Total	1008	1000,0

Tabela 4-Distribuição das Empresas segundo o responsável máximo

Fonte: INE São Tomé e Príncipe 2019

Foi elaborado um inquérito na qual foi distribuído por duas vias, uma através de exemplares em papel (anexo 1) e outra através de uma plataforma online. Para a seleção da amostra optou-se então pelo foco em todas as empresas registadas pelo INE, dessas 1008 empresas apenas se conseguiram obter 33 inquéritos integralmente preenchidos, o que corresponde a uma taxa de resposta de 3,27% uma percentagem abaixo do que esperava conseguir.

As empresas respondentes foram caracterizadas segundo os seguintes setores de atividades 17 empresas do alojamento/restauração, 11 do financeiro e seguros, 2 da indústria transformadoras, 1 da agricultura, 1 carburante e 1 indústria alimentar.

Uma das limitações levantadas por Dillman (2007) é o facto de não existir garantia de que o público-alvo tenha qualificação/conhecimento técnico suficiente para responder ao inquérito disponibilizado numa página na internet.

Todas as questões do inquérito tinham carácter obrigatório, com o objetivo de prevenir a possibilidade de haver questões sem respostas, o mesmo foi feito nos exemplares em papel com a necessidade de confirmar se estava bem preenchido para evitar os casos de não resposta.

O questionário foi dirigido aos responsáveis pelo departamento de contabilidade ou departamento financeiro de cada empresa. Essa escolha deveu-se à procura de uma maior fiabilidade dos dados fornecidos, uma vez que estes responsáveis são os que possuem melhores conhecimentos sobre as práticas contabilísticas das empresas. O questionário é constituído por quatro grupos, o primeiro grupo encontra-se dividido em três partes sendo a secção A destinada ao contabilista ou Gestor, a secção B contém os dados pessoais do contabilista e a secção C os dados pessoais do gestor/administrador. O segundo grupo destina-se a informações sobre os dados da empresa. O terceiro e o quarto grupo visam recolher informações diretamente ligadas ao objetivo do estudo, isto é, visam conhecer a avaliação de desempenho (terceiro grupo) e o método de custeio baseado nas atividades (último grupo) utilizados por essas empresas.

3.4 Tratamento de dados

Para a concretização do estudo procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados obtidos através da ferramenta IBM SPSS Statistics for Windows, sendo todos os gráficos e tabelas apresentados produzidos pela autora do estudo.

O IBM SPSS Statistics for Windows é um software para análise estatística de dados, num ambiente amigável, utilizando menus e janelas de diálogo, que permite realizar cálculos complexos e visualizar os seus resultados de forma simples e autoexplicativas. Através do qual será realizado o teste de independência do QuiQuadrado de Pearson, sendo um teste adequável ao estudo de associações entre duas variáveis nominais.

Teste de independência Qui-Quadrado de Person- Para que o teste Qui-Quadrado de Pearson seja válido é necessário que os seus pressupostos não sejam violados.

O teste de independência Qui-Quadrado de Pearson é formado por um conjunto de pressupostos e caso esses pressupostos não se verifiquem o nível de significância observado fica comprometido. De acordo com Pestana e Gageiro (2008) os pressupostos são:

- Nenhuma célula da tabela deverá ter frequência esperada inferior a 1;
- Que no máximo 20% das células da tabela tenham frequência esperada inferior a 5 unidades.

Como sabemos existe sempre a possibilidade de erro quando estamos a trabalhar com este tipo de estudos, neste caso escolhemos uma margem de erro de 0,05 é a mais adequada, tendo em conta o número de casos do estudo.

Coeficiente V de Cramer- Quando se verificar que existe associação entre as variáveis em estudo, aplicar-se-á o teste V de Cramer, de forma a medir a força da associação.

4 Analise e Discussão dos Resultados

4.1 Perfil dos contabilistas e dos gestores das empresas de São Tomé e Príncipe

Para responder às duas primeiras questões de investigação, analisaram-se as seguintes características dos 9 contabilistas e dos 24 gestores das empresas respondentes: género, idade, habilitações académicas, área da formação, antiguidade na empresa.

Relativamente ao género, a tabela 5 permite concluir que os resultados os responsáveis financeiros das empresas são maioritariamente do sexo masculino 78,8% e apenas 21,2% são do sexo feminino.

		Cargo ocupado do inquirido		
		Gestor/Administrador	Contabilista	Total
Sexo	Masculino	19	7	26
	Feminino	5	2	7
Total		24	9	33

Tabela 5- Género dos inquiridos

Relativamente à idade, a tabela 6 permite concluir que que a faixa etária com mais respondentes situa-se entre os 34 e 42 anos, a idade encontra-se estabelecida entre os 25 e os 61 anos.

Valido	Frequência	Percentagem
25	1	3,0
29	1	3,0
30	1	3,0
34	5	15,2
35	3	9,1
37	1	3,0

38	1	3,0
39	4	12,1
40	1	3,0
42	6	18,2
43	1	3,0
44	1	3,0
45	1	3,0
47	1	3,0
50	1	3,0
53	1	3,0
55	1	3,0
61	2	6,1
Total	33	100,0

Tabela 6- Idade dos inquiridos

A média das idades é também de 40,64 as tabelas 6 e 7 estatísticas da idade, pois é uma variável contínua ilustram os dados obtidos. A mediana é 39.

A análise da tabela 7 permite concluir que a média de idades é de 40,64 anos, sendo a mais frequente a idade de 42 anos.

Idade dos inquiridos

Média		40,64
Mediana		39,00
Moda		42
Percentis	25	34,50
	50	39,00
	75	43,50

Tabela 7- Medidas descritivas Idade

Relativamente às habilitações académicas, a tabela 8 permite concluir que a maioria dos respondentes possuem o grau de licenciatura obtendo assim uma percentagem de 63,6% no total. O segundo nível académico mais verificado foi o mestrado 27,3% possuem esse grau, e por fim não menos significativo o ensino secundário com 9,1%.

		Cargo ocupado do inquirido		Total
		Gestor/Administrador	Contabilista	
Habilitações Literárias	Ensino secundário	3	0	3
	Licenciatura	14	7	21

	Mestrado	7	2	9
Total		24	9	33

Tabela 8-

Habilitações Literárias dos inquiridos

Relativamente à última área de formação, a tabela 9 permite concluir que os dados obtidos demonstram uma grande diversidade de categorias sendo a gestão que ocupa a maior percentagem (24,2%,) seguida das áreas de controlo de gestão (15,2%,) contabilidade e finanças (12,1%), gestão financeira (9,1%), gestão de empresas e finanças ambas com (6,1%).

Cargo ocupado do inquirido

Área da última formação académica		Gestor/Administrador	Contabilista	Total
	Contabilidade e finanças	0	4	4
	Gestão de Empresas	1	1	2
	Economia e Gestão	0	1	1
	Gestão e Contabilidade	0	1	1
	Controlo de Gestão	4	1	5
	Ciências empresariais	0	1	1
	Fiscalidade	1	0	1
	Gestão	8	0	8
	Tecnologia de informação	1	0	1
	Gestão emocional	1	0	1
	Contabilidade e auditoria	1	0	1
	Gestão Financeira	3	0	3
	Medicina Veterinária	1	0	1
	Finanças	2	0	2
	Economia	1	0	1
Total		24	9	33

Tabela 9-Área da última formação académica

Quanto à antiguidade dos respondentes da empresa a tabela 10, concluiu que 10 respondentes (30,3%) trabalham na empresa entre 3 e 5 anos, 9 respondentes (27,3%) trabalham entre 5 e 10 anos, 6 respondentes trabalham mais de 10 anos (18,2%), 4 respondentes (12,1%) trabalham entre 1 e 3 anos e 4 respondentes (12,1%) até pelo menos 1 ano.

		Cargo ocupado		
		Gestor/Administrador	Contabilista	Total
Antiguidade na empresa	Até 1 ano	4	0	4
	Entre 1 a 3 anos	2	2	4
	Entre 3 a 5 anos	8	2	10
	Entre 5 a 10 anos	6	3	9
	Mais de 10 anos	4	2	6
Total		24	9	33

Tabela 10- Antiguidade da empresa

4.2 Conhecimento do Balanced Scorecard

Para responder à terceira questão de investigação, analisou-se a variável conhecimento do BSC. A sua associação com o tipo de responsável financeiro é apresentada na tabela 11. A sua análise permite concluir que 13 (39,3%) dos inquiridos não possui qualquer conhecimento acerca do BSC. Essa informação é convergente com a informação levantada na revisão de literatura, que destaca o BSC como um sistema que vem a ganhar interesse internacional (Nørreklit, 2003; (Speckbacher et al., 2003).

		Cargo Ocupado		
		Gestor/Administrador	Contabilista	Total
Conhece	Sim	12	8	20
	Não	12	1	13
Total		24	9	33

Tabela 11-Tabulação cruzada conhecimento BSC

Para analisar a associação entre o conhecimento do BSC e o cargo ocupado, utilizou-se o teste de independência do qui-quadrado, cujos resultados são apresentados na tabela 12.

	Valor	p-value
Qui-quadrado de Person	4,146 ^a	,042

Tabela 12-Teste qui-quadrado

O teste apresenta o valor de 4,146, para 1 grau de liberdade, com um p-value de 0,042, o que nos permite rejeitar a hipótese nula de independência entre as variáveis e aceitar a existência de uma associação entre o conhecimento do BSC e o cargo ocupado, para um erro de 5%. Para

analisar a intensidade dessa associação, utilizou-se o coeficiente V de Cramer, cujos resultados são apresentados na tabela 13. O teste apresenta o valor de 0,354, o que sugere a existência de uma associação moderada entre as variáveis ((Machado e Nunes, 2020; Nunes e Machado, 2020; Machado e Silva, 2021).

		Valor	p-value
Nominal por nominal	Fi	-,354	,042
	V de Cramer	,354	,042
Nº de Casos Validos		33	

Tabela 13-Medidas Simétricas

Para analisar o sentido da associação, elaborou-se a Figura 3, a qual nos permite concluir que 89% dos contabilistas conhecem o BSC e apenas 11% não conhece este método. Com os gestores/administradores a percentagem de conhecimento é de igual para igual 50% para sim e não.

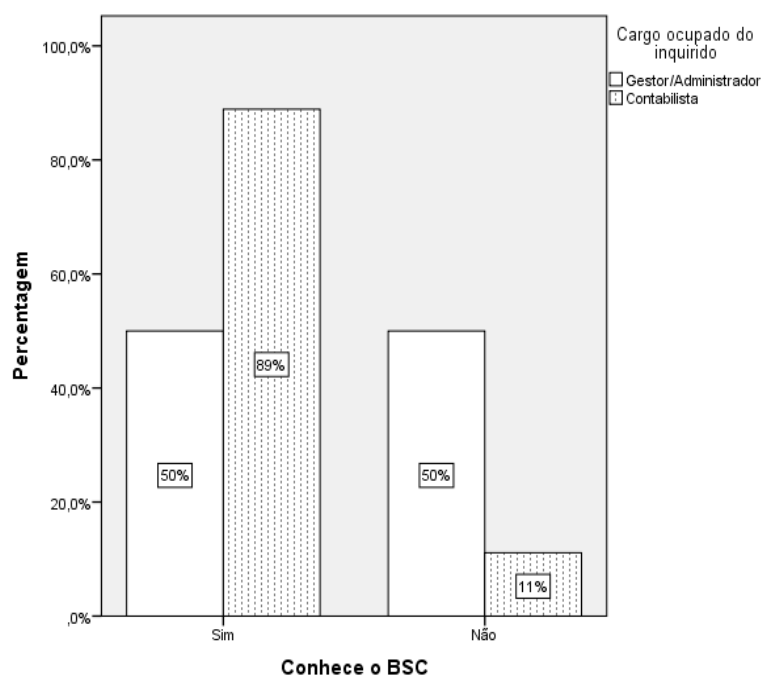


Figura 3- Conhecimento do BSC

Relativamente à origem do conhecimento sobre o BSC, dos 20 responsáveis financeiros que o declararam, a tabela 14 permite concluir que foi através da formação académica que a maioria dos responsáveis financeiros tomara conhecimento acerca do balanced scorecard, quatro inquiridos responderam que através dos livros obtiveram o conhecimento, através de empresas de consultoria com apenas um inquirido e o mesmo acontece com Internet.

	Frequência	Percentagem válida
Formação Académica	14	70,0
Através de empresas de consultoria	1	5,0
Através dos Livros	4	20,0
Internet	1	5,0
Total	20	100,0

Tabela 14-Origem do conhecimento

4.3 Utilização do Balanced Scorecard

Para responder à quarta questão de investigação, analisou-se a variável utilização do BSC, cujos resultados são apresentados na tabela 15. Nas 20 empresas em que os responsáveis financeiros conhecem o BSC, apenas 14 utilizam este método de avaliação de desempenho, o que representa uma taxa de utilização de 42% face ao total de empresas inquiridas. No entanto, devido ao facto de ser uma pergunta fechada, não permite saber quais os instrumentos utilizados pelas organizações que responderam não à questão.

	Frequência	Percentagem
Sim	14	42,4
Não	19	57,6
Total	33	100,0

Tabela 15- Utilizam o método de avaliação e desempenho

Para responder à quinta questão de investigação, analisaram-se os benefícios decorrentes da utilização do BSC. A tabela 16 apresenta os resultados nas 14 empresas que declararam utilizá-lo, permitindo concluir que o aumento da comunicação externa e interna é o benéfico com 71,45, em seguida a redução do volume de informação contando com 14,3%, posteriormente a melhoria da comunicação entre os trabalhadores também com 14,3%.

	Frequência	Percentagem
Aumento da comunicação externa e interna	10	71,4
Redução do volume de Informação	2	14,3
Melhoria da comunicação entre os trabalhadores	2	14,3
Total	14	100,0

Tabela 16- Benefícios trazidos para empresa pelo uso do BSC

Para responder à sexta questão de investigação, analisou-se a satisfação com a utilização do BSC. Todas as empresas que utilizam o BSC consideraram que a sua utilização afetou positivamente a empresa

A tabela 17 apresenta os resultados nas 14 empresas que declararam utilizá-lo, permitindo concluir que o grau de satisfação das empresas está entre o muito satisfeito com uma percentagem de 57,1% e o satisfeito, sendo assim pode-se dizer que as empresas se encontram realizadas com a utilização do BSC.

	Frequência	Percentagem
Muito satisfeito	8	57,1
Satisfeito	6	42,9
Total	14	100,0

Tabela 17- Grau de satisfação do BSC

Para responder à sétima questão de investigação, relativa às razões associadas à não utilização do BSC, foram analisadas adicionalmente as seguintes variáveis: motivos para a não implementação do BSC; possibilidade de aplicação futura do BSC; vantagens da aplicação futura do BSC.

Relativamente aos motivos para a não implementação do BSC, a tabela 18 apresenta os resultados das 6 empresas que não utilizam o BSC, embora os seus responsáveis financeiros conheçam o método. A sua análise permite concluir que nas empresas em que o responsável tem conhecimento do BSC grande parte 66,7 % não possui interesse em utilizar o método nas suas empresas, Juhmani (2007) fala sobre a questão do custo na implementação do sistema, porém apenas 16,7% das empresas respondentes apresentaram esta resposta como explicação para o não uso da ferramenta.

	Frequência	Percentagem
Não conhece	1	16,7
Não tem interesse	4	66,7
Elevado custo da implementação	1	16,7
Total	6	100,0

Tabela 18-Motivos que a empresa não utiliza o BSC

Relativamente à possibilidade de aplicação futura do BSC, a tabela 19 permite concluir que nas 6 empresas que não o utilizam um total de 50% das organizações encontram-se em análise e

uma possibilidade de implementação e os outros 50% nunca foi questionada a sua implementação na empresa. Kald e Nisson (2000) destacaram que 61% das empresas pesquisadas que não utilizam o balanced scorecard provavelmente o fariam no prazo de 2 anos.

Segundo Niven (2003), um dos grandes desafios na fase de implementação do balanced scorecard é a falta de interesse e apoio da gestão de topo, além da falta de clareza sobre os objetivos do balanced scorecard (e o seu foco) e o nível de conhecimento da metodologia.

	Frequência	Percentagem
Encontra-se em análise a possibilidade de implementação	3	50,0
Nunca foi ponderada essa implementação	3	50,0
Total	6	100,0

Tabela 19-Tentativa de implementação do BSC

Relativamente às vantagens da aplicação futura do BSC, a tabela 20 permite concluir que das 6 empresas em que os responsáveis financeiros conhecem o método, mas não fazem uso do mesmo para obterem melhores resultados e mais eficácia para a empresa ponderam a sua implementação futura com a necessidade de um método de avaliação mais adequado uma vez que 3 empresas (50%) salientam que esse seria o principal objetivo sendo o mesmo de grande importância para as empresas. Os outros dois objetivos proporcionar a comunicação clara entre líderes e liderado 33,3% e aumentar o foco das empresas na estratégia (16,7%).

	Frequência	Percentagem
Necessidade de um método de avaliação de desempenho mais adequado	3	50,0
Aumentar o foco da empresa na estratégia	1	16,7
Proporcionar a comunicação clara entre líderes e liderado, pratica indispensável	2	33,3
Total	6	100,0

Tabela 20-Razões da implementação do BSC

4.4 Conhecimento do Custeio Baseado nas Atividades

Para responder à oitava questão de investigação, analisou-se a variável conhecimento do CBA. A sua associação com o tipo de responsável financeiro é apresentada na tabela 21. A sua análise permite concluir que 16 dos inquiridos não possui qualquer conhecimento acerca do CBA 48,5%.

Cargo Ocupado

		Gestor/Administrador	Contabilista	Total
Conhece	Sim	11	6	17
	Não	13	3	16
Total		24	9	33

Tabela 21- Tabulação cruzada conhecimento CBA

Não existe associação entre o conhecimento do CBA e o cargo ocupado, pois o p-valeu do teste de independência do qui-quadrado é superior a 0,1 (0,286) conforme encontra-se demonstrado na tabela 22 uma vez que o qui-quadrado só é válido para um erro superior a 30% o que não é aceitável.

	Valor	p-value
Qui-quadrado de Person	1,137 ^a	,286

Tabela 22- Teste qui-quadrado

Elaborou-se a Figura 4, a qual nos permite concluir que 67 % dos contabilistas conhecem o ABC e 33% não conhece, já os gestores/administradores 46% conhecem o ABC e 54% não conhecem.

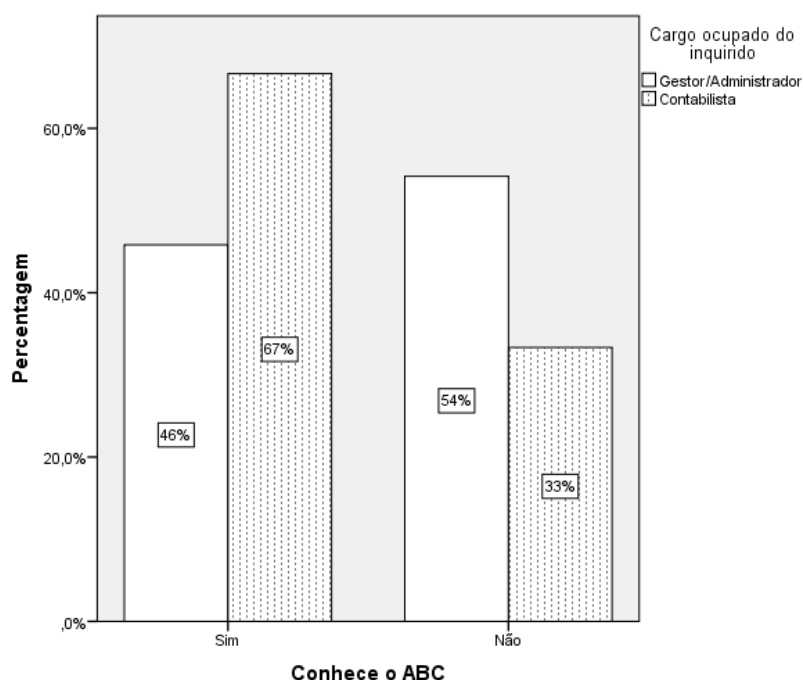


Figura 4- Conhecimento do CBA

Relativamente à origem do conhecimento sobre o CBA, dos 17 responsáveis financeiros que o declararam, a tabela 23 permite concluir que a através da formação académica que os responsáveis financeiros tiveram conhecimento sobre o Custeio Baseado nas Atividades.

	Frequência	Percentagem
Formação Académica	13	76,5
Através dos Livros	1	5,9
Internet	3	17,6
Total	17	100,0

Tabela 23-Origem do conhecimento

4.5 Utilização do Custeio Baseado nas Atividades

Para responder à nona questão de investigação, analisou-se a variável utilização CBA, cujos resultados são apresentados na tabela 24. Nas 17 empresas em que os responsáveis financeiros conhecem o CBA, apenas 8 utilizam este método valoração de produtos, o que representa uma taxa de utilização de 24,2% face ao total de empresas inquiridas.

	Frequência	Percentagem
Sim	8	24,2
Não	25	75,8
Total	33	100

Tabela 24- Utilizam o método de valoração de produtos

Para responder à decima questão de investigação, analisaram-se os benefícios decorrentes da utilização do CBA. A tabela 25 apresenta os resultados nas 8 empresas que declararam utilizá-lo, permitindo concluir que a melhoria no controlo dos custos revelou ser o fator principal na determinação dos benefícios derivados da implementação do CBA (75%).

	Frequência	Percentagem
Redução do volume de Informação para análise	2	25%
Melhoria no controlo dos custos	6	75%
Total	8	100,0

Tabela 25-- Benefícios trazidos para empresa pelo uso do CBA

Para responder à decima primeira questão de investigação, analisou-se a satisfação com a utilização do CBA. A tabela 26 apresenta os resultados nas 8 empresas que declararam utilizá-lo, permitindo concluir que o grau de satisfação das empresas encontra-se no muito satisfeito com uma percentagem de 87,5%, sendo assim pode-se dizer que as empresas se encontram realizadas com a utilização do CBA.

	Frequência	Percentagem
Muito satisfeito	7	87,5%
Sem opinião	1	12,5%
Total	8	100,0

Tabela 26-Grau de satisfação do CBA

Para responder à decima segunda questão de investigação, relativa às razões associadas à não utilização do CBA, foram analisadas adicionalmente as seguintes variáveis: motivos para a não implementação do CBA; possibilidade de aplicação futura do CBA; vantagens da aplicação futura do CBA.

Relativamente aos motivos para a não implementação do CBA, a tabela 27 apresenta os resultados obtidos das 9 empresas que não utilizam o CBA, embora os seus responsáveis financeiros conheçam o método. A sua análise permite concluir que nas empresas em que o responsável tem conhecimento do CBA afirmam que a possibilidade 44,44% encontra-se em fase de desenvolvimento e que futuramente este método será implementado e os restantes 55,56% não possui interesse em utilizar o método nas suas empresas. Sendo o CBA um instrumento de gestão, este resultado vem assegurar a opinião de O'Guin (1991) sobre a

necessidade de demonstrar aos gestores de topo os benefícios estratégicos e operacionais da adoção do CBA.

	Frequência	Percentagem
Não tem interesse	5	55,56
Fase de desenvolvimento	4	44,44
Total	9	100,0

Tabela 27-Motivos que a empresa não utiliza CBA

Relativamente à possibilidade de aplicação futura do CBA, a tabela 28 permite concluir que das 9 empresas que não utilizam 4 encontra-se em análise a sua implementação dando uma margem de percentagem 55,56% as outras 3 nunca foi do interessa da empresa realizar essa implementação registando 33,33%, com apenas 11,11% num futuro próximo a empresa pensa em investir no método tendo em conta os custos associados.

O primeiro passo para a implementação de um sistema do CBA consiste na realização de um estudo (“ABC study”) contendo custos históricos de produtos, de processos e associados a clientes (O’Guin,1991).

Turney (1996), afirma que o CBA só é executado com sucesso quando se procria benefício em todos os níveis da empresa, de modo a se eliminar quaisquer obstruções ao nível da adoção e obtêm-se o compromisso da gestão para apoiar a sua implementação.

	Frequência	Percentagem
Encontra-se em análise a possibilidade de implementação	5	55,56
Num futuro próximo, tendo em conta os custos associados	1	11,11
Nunca foi ponderada essa implementação	3	33,33
Total	9	100,0

Tabela 28- Tentativa de implementação do CBA

Relativamente às vantagens da aplicação futura do CBA, a tabela 29 permite concluir que das empresas em que os responsáveis financeiros conhecem o método de valoração de produto, mas não fazem uso do mesmo para obterem melhores resultados e mais eficácia para a empresa

ponderam a sua implementação futura com a necessidade de informação relevante precisa sobre os custos de cada produto uma vez que 5 empresas (55,6%) salientam que esse seria o principal objetivo tendo o mesmo grande importância para as empresas financeiras. Os outros dois objetivos proporcionar a comunicação clara entre líderes e liderado, pratica indispensável apenas responderam (22,22%) e necessidade de um método de valoração de produtos mais adequado empresa (22,22%).

	Frequência	Percentagem
Necessidade de um método de valoração mais adequado	2	22,22
Necessidade de informação relevante precisa sobre os custos de cada produto	5	55,56
Proporcionar a comunicação clara entre líderes e liderado, pratica indispensável	2	22,22
Total	9	100,0

Tabela 29-Razões da implementação do CBA

5 Conclusão

Perante a revisão de literatura pode-se constatar que o Custeio Baseado nas Atividades constitui um importante instrumento de produção de informação que possa servir na gestão das empresas fazendo com que os gestores observem as verdadeiras causas dos custos das empresas.

O balanced scorecard existe por mais de vinte anos apresentando como um sistema que esta a ser utilizado pelas empresas por demonstrar muitos benefícios para a mesma, manter o foco nas ações de curto prazo não esquecendo dos objetivos a longo prazo.

Este estudo visa contribuir para análise das empresas de São Tomé e Príncipe com o objetivo geral de perceber o perfil do gestor e contabilista das empresas e contribuir futuramente para o conhecimento sobre os métodos de avaliação e desempenho e o método de valoração de produtos aplicados em STP, com especial atenção ao custeio baseado nas atividades e o balanced scorecard que são métodos de extrema importância na história dos negócios e nas organizações. Para este efeito existem seis objetivos específicos distintos: analisar o perfil do gestor; analisar o perfil do contabilista; analisar o conhecimento sobre o balanced scorecard; analisar utilização do balanced scorecard; analisar o conhecimento sobre o custeio baseados nas atividades; analisar a utilização do custeio baseado nas atividades.

Relativamente aos dois primeiros objetivos específicos o resultado obtido permite-nos concluir que a maioria dos gestor/administrador e contabilista são do sexo masculino, tendo idades variadas entre os 25 e os 61 anos. No que diz respeito às habilitações literárias grande parte assume a licenciatura como o seu grau académico tendo como área de formação principal a gestão.

O terceiro objetivo específico os resultados obtidos permitem concluir que a taxa de desconhecimento do BSC é baixa sendo convergente com a revisão de literatura revista, mostrando que o BSC se tornou num sistema que cada vez mais ganha destaque internacional.

De acordo com a taxa de utilização, o quarto objetivo específico, os resultados obtidos são semelhantes aos apresentados por outros estudos empíricos que afirmam que quase metade das empresas utiliza este sistema. É muito previsível que a taxa de utilização possa vir a aumentar uma vez que algumas empresas ainda pretendem adotar futuramente e outras nas possibilidades de vir a implementar. Quanto aos benefícios que trouxeram para as empresas acerca da sua implementação o resultado mais relevante é o aumento da comunicação externa e interna sendo

compatível com a literatura revista, provando que os responsáveis financeiros se encontram muito satisfeitos. Já os motivos que as empresas não utilizam o BSC a resposta foi a falta de interesse no método.

Relativamente ao quinto objetivo permite concluir que a maioria das empresas conhece o CBA como métodos de valoração de produtos e não foi encontrada associação entre o conhecimento do CBA e o cargo ocupado pelos responsáveis.

O último objetivo específico os resultados obtidos demonstraram as empresas apesar de conhecer não utilizam o CBA sendo que algumas das que não utilizam nunca cogitaram a possível implementação.

A principal razão apontada pela não utilização do CBA é a empresa justificaram a sua escolha a falta de interesse pelo método, e as restantes afirmam estar em fase de desenvolvimento. Estas apontam benefícios da sua utilização é identificada a melhoria no controlo dos custos demonstrando estar muito satisfeitos com o método.

Mediante os temas abordados durante o estudo posso afirmar que deu um enorme contributo para o conhecimento dos métodos de avaliação do desempenho e valoração de produtos utilizados pelas empresas em STP, sendo que não existe nenhum estudo já realizado abordando o referido tema. O estudo ainda permite concluir que a grande maioria das empresas santomenses analisada não utilizam o BSC nem o CBA.

Como limitações do estudo deve-se ao reduzido número de respostas que foram obtidas, e a escolha de questionários online como forma de recolha de dados, uma vez que grande parte das empresas não utilizam os endereços de correio eletrónico empresarial e as que utilizam não disponibilizam. Outra limitação do estudo, o facto de não estar presente no país para poder ser eu a tratar dos assuntos pessoalmente.

Para futuras investigações, sugiro a realização de entrevistas presenciais nas empresas, obtendo-se assim um maior número de respostas de diversos setores de atividade, analisar os outros métodos de avaliação e desempenho e valoração de produtos que as empresas utilizam. Também analisar o impacto causado pela implementação dos BSC e CBA nas empresas que responderam de forma positiva a uma futura implementação.

6 Bibliografia

- Abernethy, M., Chua, W., Lockett, P., & Selto, F. (1999). Research in managerial accounting: Learning from others' experiences. "*The scientist has no other method than doing his damndest*" *Accounting and Finance*, 39(1), pp. 1-27.
- Alves, G. C., & Costa, C. B. (2001). *Contabilidade Financeira* (4ª ed.). Lisboa: Rei dos Livros.
- Anand, M., Sahay, B. S., & Saha, S. (2005). Balanced Scorecard in Indian Companies. *Vikalpa*, 30(2), pp. 11-25.
- Atkinson, A. A., & Kaplan, R. S. (2007). *Management Accounting* (5ª ed.). New Jersey: Person International Edition.
- Baldvinsdottir, G., Burns, J., Norreklit, H., & Scapens, R. W. (2009). The image of accountants from bean counters to extreme accountants. *Accounting, Auditing e Accountability Journal*, 22(6), pp. 858-882.
- Baxter, J., & Chua, W. F. (2003). Alternative management accounting research: whence and whither. *Accounting, Organization and Society*, 28, pp. 97-126.
- Bisman, J. (2010). Postpositivism and accounting research: A (personal) primer on critical realism. *Australasian Accounting Business e Finance Journal and Authors*, 4(4), pp. 3-25.
- Blake, J., Wraith, P., & Amat, O. (2000). Developing a new national management accounting framework: the spanish case. *European Business Review*, 12(3), 122-128.
- Bocher, L. (1999). *Gestão através das nova tecnologias in romgni, Patrick*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Borges, A., Rodrigues, A., & Morgado, J. (2004). *Contabilidade e finanças para a gestão* (2ª ed.). Lisboa: Áreas Editora, S.A.
- Borges, A., Rodrigues, A., & Rodrigues, R. (2010). *Elementos de Contabilidade Geral* (25ª ed.). Lisboa: Áreas Editora, S.A.
- Brimani, A. (2002). European management accounting research: traditions in the making. *The European Accounting Review*, 11(1), pp. 99-117.

- Bui, B., & Porter, B. (2010). The Expectation-Performance Gap in Accounting Education: An Exploratory Study. *Accounting Education*, 19(1-2), pp. 23-50.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis* (1ª ed.). London: Heinemann Educational Books Ltd.
- Cardoso, D. S. (2013). *Desenvolvimento e implementação de um sistema de custeio numa fábrica de embalagens plásticas. Dissertação de Mestrado*. Braga: Universidade do Minho.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier.
- Chua, W. F. (1986). Radical Developments in Accounting Thought, *The accounting review*. 61(4), 601-632.
- Cooper, R. (1990). Activity based costing. *Journal of Cost Management (Spring)*, 3-4.
- Cooper, R., & Kaplan, R. (1988). Measure costs right: Make the right decisions. *Harvard Business Review*, 96-103.
- Cooper, R., & Kaplan, R. (1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130-135.
- Costa, C. C. (2011). *Estudos explorativos sobre a percepção que os administradores tem dos contabilistas. Dissertação de Mestrado*. Braga: Universidade do Minho.
- Costa, T. (2013). *Gestão Contemporânea*. Lisboa: Edições Silabo.
- Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1996). Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories. *Journal of Management Accounting Research*, 8, 1-35.
- Dillman, D. A. (2007). *Mail and internet surveys: the tailored design method: 2007 update with new internet, visual, and mixed-mode guide*. New Jersey: John Wiley Press.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. Lisboa: McGraw Hill.
- Drucker, P. (1995). *A Gestão numa época de grande mudança*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Drury, C. M. (2013). *Management and cost accounting* Springer. London: Springer.

- Episteien, M. J., & Manzoni, J. F. (1997). The Balances Scorecard and Tableau de Bord: global perspective on translating strategy into action. *The European Institute of Business Administration*, pp. 28-36.
- Ferreira, A. (2009). Sistema de medição do desempenho e o Balanced Scorecard. pp. 300-331.
- Ferreira, R. F. (1993). *Pensar a Gestão*. Lisboa: Fim de século.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística utilizando o SPSS*. Porto Alegre.
- Filho, H. E. (2011). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica* (10ª ed.). Rio de Janeiro: Editora:Elsevier.
- Friedman, A. L., & Lyne, S. R. (2001). The Beancounter stereotype:towards a general model of stereotype generation. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(4), pp. 423-451.
- Gomes, D., Graig, R., & Rodrigues, L. L. (2004). Corporativismo, Liberalismo e a Profissão Contabilística em Portugal. (46), pp. 24-39.
- Gunasekaran, A., Marri, H. B., & Yusuf, Y. Y. (1999). Application of activity based costing: some cases experiences. *Managerial Auditing Journal*, 14(6), 286-293.
- Hassal, T., Joyce, J., Arquero, M. J., & Donoso Anes, J. (2005). Priorities for the development of vocational skills in management accountants. *A european perspective accounting forum*, 29(4), pp. 379-394.
- Hassard, J., & Cox, J. (2013). Can Sociological Paradigms Still Inform Organizational Analysis. *A Paradigm Model for Post-Paradigm Time, Organization Studies*, 34(11), pp. 1701-1728.
- Hopper, T., & Powell, A. (1985). Making sense of research into organizational an social aspect of management accountig: review of its underlyin assumptions. *Journal of Management Studies*, 22(5), 429-465.
- IFAC, I. –I. (2012). 2011 Fifth Annual Global Leadership Survey,. *Published by IFAC*.
- Juhmani, O. (2007). Usage, motives and usefulness of the Balanced Scorecard: Evidence from Bahrain. *International Journal of Business Research*, 7(5), 106-117.
- Kald, M., & Nilsson, F. (2000). Perfomance measurement at nordic companies. *European Management Journal*, 1, 113-127.

- Kaplan, R. (2006). The competitive advantage of management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 18, 127-135.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, 134-147.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). *The Balanced Scorecard Translating Strategy into action*. Boston.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. *Training and Development*. 51(1), p. 50.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy. The map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). The strategy focused organization, Soundrivew Executive Book Summaries. 23.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004a). *Alinhamento*. Elevier Ltda.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004b). Strategy maps. *Converting intangible assets into tangible outcomes Harvard Business School Press*, pp. 27-35.
- Kaplan, S., & Norton, D. (2007). Using the balanced sorecard as a trategic management system. *Harward Business Review*, 1-14.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Krishnan, A. (2006). An application of activity based costing in higher learning institution: A local case study. *Contemporary Management Research*, 2(2), pp. 75-90.
- Leão, F., Gomes, D., & Carnegie, G. D. (2002). The porayal of early accountants in nineteenthbcentury Portuguese literature. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 531-540.

- Lipe, M. G., & Salteiro, S. (2002). A note on the judgmental effects of Balanced Scorecards information organizational. *Accounting, Organizations and Society*, 27, pp. 531-540.
- Lopes, C. A. (2014). *Estereótipo do Contabilista e da profissão contabilística: O caso dos alunos do ensino secundário. Dissertação de Mestrado*. Braga: Universidade do Minho.
- Machado, M. &. (2020). Performance evaluation methods in the services sector: empirical study in hotels, *International Journal of Services and Operations*. 37(2), pp. 220-240.
- Machado, M. &. (2021). Knowledge and utilization of the Uniform System of Accounts for the Lodging Industry: evidence from Portugal, *International Journal of Procurement Management*. 14(3), pp. 400-412.
- Major, M., & Vieira, R. (2009). *Contabilidade e controlo de gestão, teoria, metodologia e prática*. Lisboa: Escolar editora.
- Malina, M., & Selton, F. (2001). Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47-90.
- Martins, V., Carvalho, E., Faria, A., & Miranda, G. (2007). Custeio ABC no Ambiente Hospitalar: Um estudo nos hospitais universitários e de ensino brasileiro. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 44, 33-43.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial work: Analysis from Observation. *Management Science*, 18(2), pp. B97-B110.
- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons, Inc.
- Norreklit, H. (2003). The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of its assumptions. *Management Accounting Research*, pp. 65-88.
- Nunes, C. &. (2020). Benchmarking in the Hotel Industry: the use of USALI, *International Journal of Process Management and Benchmarking*. 10(3), pp. 382-396.
- O'Guin, M. (1991). *The Complete Guide to Activity Based Costing*, Prentice Hall. New Jersey.
- Pata, S. I. (2018). A Responsabilidade dos Contabilistas Certificados. pp. 14-16.
- Pereira, F. C. (2001). *Representação Social do Empresário*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Pestana, M. H., & Gageiro. (2008). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabos.
- Peterson, T. O., Fleet., & V, D. D. (2004). The ongoing legacy of R. L.Katz- An updated typology of management skills. *Management Decision*, 42, pp. 297-1308.
- Player, S., Keys., & David, E. (1999). *Activity Based Management: Arthur Andersen's Lessons from the ABM Battlefield*. New York: John Wiley & Sons.
- Richins, G., Stapleton, A., T., S., & Wong, C. (2017). Big data analytics: Opportunity or threat for the Accounting Profession. 31.
- Rodrigues, L., & Martins, M. (2004). *O Custeio Baseado em Atividades(ABC): Implementação em PME*. Lisboa: Publisher Team.
- Ryan, B., Scapen, R. W., & M, T. (2002). *Research Method & Methodology in Finance & Accounting* (2ª ed.). Londres: Cengage Learning EMEA.
- Salazar, J. N., & Benedicto, G. (2004). *Contabilidade Financeira* (1ª ed.). Brasil: Cengage Learning.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Silk, S. (1998). Automating the Balanced Scorecard, *Management Accounting*. 79(11), pp. 38-44.
- Sousa, A. (1990). *Introdução a Gestão*. Lisboa: Verbo.
- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking countries. *Management Accounting Research*, pp. 361-387.
- Spencer, L. M., Spencer., & Signe, M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sutton, S. (1991). A new age of accounting. *Production and Inventory Management*, 32(1), pp. 72-74.
- Turney, P. (1996). *Activity Based Costing: The Performance Breakthrough*. London: CIMA Publishing/ Kogan Page.

Wessels, P. L., & Steenkamp, L. P. (2009). Generation Y students: Appropriative learning styles and teaching approaches in the economic and management sciences faculty. 23(5), 1039-1058.

Wilson, G. (1993). *Resolução de Problemas e Tomada de Decisão*. Lisboa: Clássica Editora.

7 Anexo - Questionário

07/07/22, 14:36

O perfil do gestor e contabilista das empresas em São Tomé e Príncipe

O perfil do gestor e contabilista das empresas em São Tomé e Príncipe

Este inquérito é realizado no âmbito da minha dissertação de mestrado em Contabilidade e Fiscalidade, como objetivo de analisar e recolher informações sobre o perfil do contabilista, do gestor e também o conhecimento acerca do Balanced Scorecard e o Activity Based Costing nas empresas de São Tomé e Príncipe. O preenchimento do mesmo contará com uma duração de não mais de 5 minutos, onde todas as informações recolhidas irão permanecer em sigilo e unicamente utilizadas para o fim deste estudo.
Agradeço, desde já a sua colaboração neste estudo.

***Obrigatório**

Sem título

1. Parte I - Secção A *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Contabilista Avançar para a pergunta 2
☐ Gestor/Administrador Avançar para a pergunta 8

Avançar para a pergunta 2

Parte I Dados Pessoais - Secção B
Contabilista

Respondem só os
Contabilistas

2. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
☐ Feminino

3. Idade *

https://docs.google.com/forms/d/1cc3DWoLF2Ksa88TQYnkZAKkOwO_N-eWWUxUqMJoJE/edit

1/10

07/07/22, 14:36

O perfil do gestor e contabilista das empresas em São Tomé e Príncipe

4. Grau Académico *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1º Ciclo do ensino básico
- ☐ 2º Ciclo do ensino básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

5. Área da última formação académica *

6. Antiguidade na empresa *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 1 ano
- ☐ Entre 1 a 3 anos
- ☐ Entre 3 a 5 anos
- ☐ Entre 5 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

7. Tipo de Contabilista *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Contabilista interno
- ☐ Contabilista externo em nome individual
- ☐ Contabilista externo em representação de uma empresa de contabilidade nacional
- ☐ Contabilista externo em representação de uma empresa de contabilidade com capital estrangeiro

Avançar para a pergunta 13

https://docs.google.com/forms/d/1oc3DWLp2Kaa88TQYniZAKkOwO_N-eWWUxUqMJcJExE/edit

2/10

O Perfil do Gestor e Contabilista das Empresas em São Tomé e Príncipe

Diana Patrícia Castro dos Prazeres

07/07/22, 14:36

O perfil do gestor e contabilista das empresas em São Tomé e Príncipe

Parte I Dados Pessoais - Secção C Gestor

Respondem só os Gestores

8. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

☐ Masculino

☐ Feminino

9. Idade *

10. Grau Académico *

Marcar apenas uma oval.

☐ 1º Ciclo do ensino básico

☐ 2º Ciclo do ensino básico

☐ Ensino Secundário

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

11. Área da última formação académica *

https://docs.google.com/forms/d/1oc3DWoLF2Ksa88TQYniZAKiOwO_N-eiWWUxUqMJoJE/edit

3/10

07/07/22, 14:36

O perfil do gestor e contabilista das empresas em São Tomé e Príncipe

12. Antiguidade na empresa *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 1 ano
- ☐ Entre 1 a 3 anos
- ☐ Entre 3 a 5 anos
- ☐ Entre 5 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Avançar para a pergunta 13

Parte II Dados da Empresa

13. Indique o setor de atividade *

14. Indique a localização *

15. Número de trabalhadores *

16. Forma Jurídica *

Parte III- Avaliação do Desempenho

https://docs.google.com/forms/d/1oc3DWLcLF2Ksa88TQYniZAKkOwO_N-eWWUjUqMJoJE/edit

4/10

07/07/22, 14:36

O perfil do gestor e contabilista das empresas em São Tomé e Príncipe

17. Com que frequência é avaliada o desempenho da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Mensal
☐ Trimestral
☐ Semestral
☐ Anual
☐ Nunca foi avaliada

18. Conhecem a ferramenta de apoio a gestão denominada Balanced Scorecard (BSC)? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim *Avançar para a pergunta 19*
☐ Não *Avançar para a pergunta 26*

Parte III- Avaliação do Desempenho 3 e 4

19. Como tomou conhecimento do BSC? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Formação Académica
☐ Através de empresas de consultorias
☐ Através de artigos científicos
☐ Através de Livros
☐ Internet
☐ Outra: _____

https://docs.google.com/forms/d/1oc3DWcLF2Ksa88TQYnKZAkkOwO_N-eWWUxUqMJcJExE/edit

5/10

07/07/22, 14:36

O perfil do gestor e contabilista das empresas em São Tomé e Príncipe

20. Utilizam o BSC como método de avaliação de desempenho? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim Avançar para a pergunta 21
☐ Não Avançar para a pergunta 23

Parte III- Avaliação do Desempenho 5 e 6

21. Que benefícios trouxe para a empresa? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Aumento da comunicação externa e interna
☐ Redução do volume de informação para análise
☐ Melhoria da comunicação entre os colaboradores
☐ Não trouxe benefícios algum a empresa

22. Como avalia o grau de satisfação do BSC na empresa *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito Satisfeito
☐ Satisfeito
☐ Sem opinião
☐ Insatisfeito
☐ Muito insatisfeito

Avançar para a pergunta 26

Parte III- Avaliação do Desempenho 7, 8 e 9

https://docs.google.com/forms/d/1oc3DWclLF2Ksa88TQYniZAKwOwO_N-eWWUxUqMJoJE/edit

6/10

07/07/22, 14:36

O perfil do gestor e contabilista das empresas em São Tomé e Príncipe

23. Que motivos a empresa não utiliza o BSC? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não Conhece
- ☐ Não tem interesse
- ☐ Elevados Custos da sua implementação
- ☐ Outra: _____

24. Ocorreu alguma tentativa de implementação do BSC por parte da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Encontra-se em análise a possibilidade de implementação
- ☐ Num futuro próximo, tendo em conta os custos associados
- ☐ Nunca foi ponderada essa implementação
- ☐ Outra: _____

25. Que razão/razões apontaria para uma possível implementação do BSC na empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Necessidade de um método de avaliação de desempenho mais adequado
- ☐ Aumentar o foco da empresa na estratégia
- ☐ Proporciona a comunicação clara entre líderes e liderados, prática indispensável
- ☐ Outra: _____

Parte IV- Valoração de Produtos

https://docs.google.com/forms/d/1oc3DWcLF2KaaB8TQYnKZAKkDwO_N-eWWUxUqMUcJE/edit

7/10

07/07/22, 14:36

O perfil do gestor e contabilista das empresas em São Tomé e Príncipe

26. Conhecem a ferramenta de apoio a gestão denominada Activity Based Costing *
(ABC)?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim Avançar para a pergunta 27
☐ Não

Parte IV- Valoração de Produtos 11 e 12

27. Como tomou conhecimento do ABC? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Formação Académica
☐ Através de empresas de consultorias
☐ Através de artigos científicos
☐ Através de livros
☐ Internet
☐ Outra: _____

28. Utilizam o ABC como método de valoração de produtos? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim Avançar para a pergunta 29
☐ Não Avançar para a pergunta 31

Parte IV- Valoração de Produtos 13 e 14

https://docs.google.com/forms/d/1oc3DWL2Ksa88TQYnKZAKiOwO_N-eWWUjUqMUoJE/edit

8/10

07/07/22, 14:36

O perfil do gestor e contabilista das empresas em São Tomé e Príncipe

29. Que benefícios trouxe para a empresa? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Aumento da comunicação externa e interna
- ☐ Redução do volume de informação para análise
- ☐ Melhoria no controlo dos custos
- ☐ Não trouxe benefícios algum a empresa
- ☐ Outra: _____

30. Como avalia o grau de satisfação do ABC na empresa ? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito Satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Sem Opinião
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito Insatisfeito

Parte IV- Valoração de Produtos 15, 16 e 17

31. Que motivos a empresa não utiliza o ABC? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não Conhece
- ☐ Não tem interesse
- ☐ Elevados Custo da sua implementação
- ☐ Outra: _____

https://docs.google.com/forms/d/1oc3DWcLF2Ksa88TQYnkZAKkOwO_N-eWWUxUqMJcJExE/edit

9/10

07/07/22, 14:36

O perfil do gestor e contabilista das empresas em São Tomé e Príncipe

32. Ocorreu alguma tentativa de implementação do ABC? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Encontra-se em análise a possibilidade de implementação
- ☐ Num futuro próximo, tendo em conta os custos associados
- ☐ Nunca foi ponderada essa implementação
- ☐ Outra: _____

33. Que razão/razões apontaria para a implementação? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Necessidade de um método de valoração mais adequado
- ☐ Necessidade de informação relevante e precisa sobre os custos de cada produto
- ☐ Proporciona a comunicação clara entre líderes e liderados, prática indispensável
- ☐ Outra: _____

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

https://docs.google.com/forms/d/1oc3DWL2Kaa88TQYniZAKiOwO_N-eWWWUxUqMJoJExE/edit

10/