



XIV CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS

II Congreso Colombiano de Costos y Gestión

*Los costos y la gestión en la ruta
de la innovación y el conocimiento!*

ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR NAS MAIORES EMPRESAS INDUSTRIAIS PORTUGUESAS

Autores:

Maria Manuela Fantasia
mfantasia@iscac.pt

Lúcia Lima Rodrigues
lrodrigues@eeg.uminho.pt

Área temática:

Gestão de Custos e Administração do Valor

Metodología aplicada:

Survey

Medellín, Colombia, Septiembre 9, 10, 11 de 2015

Convocan:



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE
CIENCIAS CONTABLES



Resumo

O objetivo deste trabalho é avaliar o grau de adoção da ACV, enquanto suporte da gestão estratégica de custos, nas maiores empresas industriais portuguesas. Formuladas as questões e hipóteses de investigação, selecionaram-se 393 empresas industriais, entre as maiores empresas de 8 agrupamentos sectoriais. Optou-se pela utilização do questionário como meio de recolha de dados, tendo-se obtido uma taxa de resposta de 39,9%. Os resultados obtidos permitem concluir que a maior parte das empresas adota a ACV interna num grau moderado a elevado, e a ACV externa num grau moderado. As maiores empresas industriais portuguesas adotam procedimentos no âmbito da ACV, ainda que não em elevado grau.

Palavras-chave: Análise da Cadeia de Valor; sistema de criação de valor; gestão estratégica de custos; contabilidade de gestão.

Abstract

This research seeks to evaluate the degree of adoption of the value chain analysis, as support of the strategic cost management, in the largest industrial portuguese companies. Having defined the questions and research hypotheses, 393 manufacturing enterprises have been selected. We opted for the use of the questionnaire as a means of data collection, having obtained a response rate of 39.9%. The results allow us to conclude that most of the manufacturing enterprises adopt the internal value chain analysis in a moderate to high level, and the external value chain analysis in a moderate level. The largest industrial portuguese companies adopt procedures in the analysis of the value chain, but not to a high level.

Keywords: Value chain analysis; value-creation system; strategic cost management; management accounting.

1. Introdução

A ACV (ACV) é uma ferramenta introduzida por Porter (1985) e desenvolvida, no âmbito da literatura de contabilidade de gestão, por Shank e Govindarajan (1993). A ideia central da análise é partir a cadeia de atividades das matérias-primas aos consumidores finais em segmentos estrategicamente relevantes de forma a compreender o comportamento de custos e as fontes de diferenciação. Segundo estes autores a ACV é ainda utilizada para analisar, coordenar e otimizar as ligações entre as atividades, focalizando-se na sua interdependência.

Conhecem-se vários estudos sobre práticas de contabilidade de gestão em empresas portuguesas (Rodrigues *et al.*, 2001; Alves, 2002; Gomes, 2007; Quesado e Rodrigues, 2007 e 2009), mas não foi até agora efetuado nenhum estudo sobre a gestão de custos numa perspetiva estratégica e de ACV.

O objetivo principal deste estudo é avaliar a extensão em que a ACV é utilizada nas empresas industriais portuguesas. Outro objetivo é alargar a perspetiva de estudo em termos empíricos, investigando o grau de adoção da ACV ao longo de uma escala ordinal com um número de categorias que permita uma aproximação a uma escala de intervalo. Desta forma pretende-se captar a diversidade de práticas da ACV, contrariamente à maioria dos estudos da área de contabilidade de gestão que optam por classificar as técnicas em duas alternativas, ter ou não ter. Os objetivos definidos conduzem às seguintes questões de investigação direccionadas às maiores empresas industriais portuguesas:

Q1 – Em que extensão as empresas recolhem informação sobre a cadeia de valor interna?

Q2 – Em que extensão as empresas recolhem informação sobre a cadeia de valor externa?

Após a revisão da literatura procedeu-se à definição da metodologia, seleção da amostra e envio do questionário, utilizando o *LimeSurvey*, versão 1.91. Por último procedeu-se ao estudo empírico, tratamento dos dados e teste das hipóteses com recurso ao SPSS (*Statistics Packages for Social Sciences*), e por fim foram apresentadas as conclusões.

2. Análise da Cadeia de Valor

Neste ponto do trabalho pretende-se apresentar resumidamente a estrutura conceptual associada à ACV, no âmbito da contabilidade de gestão e da gestão estratégica de custos.

2.1. A Cadeia de Valor e o Sistema de Valor

Cada empresa é um conjunto de atividades distintas, executadas para realizar negócios na indústria em que se insere. Porter (1986) designa estas atividades como atividades de valor, sendo ao nível destas atividades que verdadeiramente se pode compreender a vantagem competitiva. Porter (1985) descreve a cadeia de valor como o processo interno ou conjunto de atividades que uma empresa tem de desenvolver para desenhar, fabricar, comercializar, entregar e suportar o produto. Esta perspetiva de cadeia de valor como sequência das atividades que acrescentam valor aos produtos ou serviços designa-se de cadeia de valor interna. Ainda segundo Porter (1985 e 1990), a cadeia de valor de qualquer empresa está incluída num fluxo maior de atividades que designa de sistema de valor. Definindo este como o conjunto de todas as atividades envolvidas na criação e utilização de um produto, envolvendo as cadeias de valor da empresa, dos fornecedores, dos distribuidores, e dos clientes, isto é, o sistema de criação de valor inclui o que designamos de cadeia de valor interna e externa.

Shank e Govindarajan (1993) exploraram a ideia mais vasta do conceito de cadeia de valor, considerando que “a cadeia de valor de qualquer empresa em qualquer setor é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes até ao produto final entregue nas mãos dos consumidores” (1993, 13) ” (...) passando talvez pela reciclagem para o início de um novo ciclo de cadeia de valor.” (1993, 48). Cada empresa pertence a uma cadeia de valor mais ampla, que alguns autores designam de cadeia de valor industrial (AECA, 2001), ou mesmo indústria (Coulmas e Matz, 1996). Como não existem duas empresas exatamente com o mesmo mercado e clientes e conjunto de fornecedores, mesmo sendo duas empresas pertencentes à mesma indústria, a cadeia de valor global para cada empresa é única (Shank, 2001).

2.2. A Cadeia de Valor e o Valor Acrescentado

O conceito de sistema de criação de valor é diferente do conceito de valor acrescentado, centro das atenções da contabilidade de gestão tradicional, focalizada nas atividades desenvolvidas no interior da empresa. A análise do valor acrescentado consiste em maximizar a diferença entre compras e vendas, desperdiçando oportunidades de criar valor antes das compras, depois da venda e nas relações internas entre as atividades. Assim, segundo vários autores (Shank e Govindarajan, 1993; Lorenzoni *et al.*, 1999; Shank, 2001; Dekker, 2003), a análise de valor acrescentado começa demasiado tarde e acaba demasiado

cedo, devendo alargar-se ao longo da cadeia de valor através da identificação e análise das inter-relações entre as atividades internas da empresa, e as relações que esta estabelece com o exterior. O conceito de sistema de criação de valor exige a análise dos vínculos ou ligações internos e externos à empresa.

2.3. Análise de Vínculos Internos e Externos

A cadeia de valor de uma empresa é um conjunto de atividades interrelacionadas, formando uma rede, um sistema interdependente com vínculos entre as atividades. Existe um vínculo quando a forma como uma atividade é desenvolvida afeta o custo ou eficiência de outras atividades. O intercâmbio que se cria nestes vínculos deve ser otimizado. A cadeia de valor de uma empresa deve ser gerida como um sistema e não como um conjunto de partes separadas (Porter, 1990).

A gestão deve ser alargada aos vínculos externos que se estabelecem com os fornecedores, distribuidores e clientes. Numa perspetiva de cadeia de valor, tanto os fornecedores como os clientes poderão também beneficiar em termos de vantagem de custo com uma boa coordenação destes vínculos externos, podendo esta vantagem repercutir-se ao longo da cadeia de valor de um determinado setor de atividade e propagar-se para outros setores de atividade. Os fornecedores devem ser vistos como exercendo uma importante influência nos custos e posição de diferenciação da empresa, assim como as atitudes dos clientes devem ser consideradas uma vez que estas podem ter um forte impacto nas atividades da empresa. Shank (2001) alerta para o facto de a exploração destes vínculos com fornecedores e clientes só poder ter sucesso se ambas as partes ganharem, isto é, se dessas relações resultarem benefícios mútuos. Por outro lado, a empresa tem de enfrentar diferentes concorrentes e, ainda segundo Shank (2001), a melhor forma de os enfrentar é conhecer e compreender toda a cadeia de valor e os indutores de custo que regulam cada atividade.

Do exposto podemos concluir que o sistema de criação de valor ao incorporar todos os agentes que direta ou indiretamente afetam o processo de criação de valor dá lugar a vínculos que têm impacto no resultado dos intervenientes. Assim uma completa gestão estratégica de custos deve incluir obrigatoriamente a gestão desses vínculos. A identificação e análise dos vínculos que se estabelecem com todos os parceiros da cadeia de valor, fornecedores, clientes e concorrentes, pode ajudar a empresa a reduzir custos e/ou a melhorar a diferenciação.

3. Metodologia da Investigação

3.1. Objetivos e hipóteses da investigação

Sendo um dos objetivos do estudo avaliar do grau de interesse e adoção da ACV pelas empresas portuguesas impunha-se a inclusão no estudo das seguintes questões:

Q1 – Em que extensão as maiores empresas industriais portuguesas recolhem informação sobre a cadeia de valor interna?

Q2 – Em que extensão as maiores empresas industriais portuguesas recolhem informação sobre a cadeia de valor externa?

Estas questões também se justificam pela revisão de literatura, em que verificámos que vários autores sugerem que nas últimas décadas o foco da gestão de custos passou da reengenharia dos processos internos, no sentido de alcançar melhores níveis de eficiência e eficácia, para o desafio de Shank e Govindarajan no sentido de gerir custos através de toda a cadeia de valor (Anderson, 2007). Em termos da ACV, qualquer negócio é visto como um conjunto interligado de atividades criadoras de valor, sendo estrategicamente relevante a análise destas atividades para, por exemplo, detetar eventuais duplicações de atividades, identificar as atividades que consomem mais recursos (Chow e Hwang, 2007) e as que geram mais valor, se são as que estão a montante ou a jusante da produção (Lorenzoni *et al.*, 1999; Chang e Hwang, 2002). Assim, e no sentido de responder à questão 1, formularam-se as seguintes hipóteses para as maiores empresas industriais portuguesas:

H1 – As empresas identificam as atividades da cadeia de valor interna;

H2 – As empresas atribuem custos às atividades da cadeia de valor interna;

H3 – As empresas atribuem proveitos às atividades da cadeia de valor interna;

H4 – As empresas atribuem ativos às atividades da cadeia de valor interna;

H5 – As empresas negligenciam os vínculos entre atividades analisando cada atividade de uma forma independente;

H6 – As empresas têm melhorado o acesso e partilha de informação sobre custos entre os diversos responsáveis da empresa.

Relativamente à importância dos vínculos externos, Normann e Ramirez (1993) referem que, na nova lógica de valor, o diálogo com clientes e fornecedores explica a sobrevivência e o sucesso de muitas empresas. O estudo de caso apresentado por Dekker (2003), utiliza os princípios da ACV para explorar os vínculos com fornecedores e justifica

plenamente a necessidade de utilização formal da ACV para compreender o desempenho da cadeia de valor e as consequências em termos de custos resultantes de alterações nas atividades desenvolvidas. Os vínculos externos também estão na base das técnicas de gestão de custos inter organizacional propostas por Cooper e Slagmulder (2004) e aplicadas em estudo de caso por Faria *et al.* (2013)¹. Assim, e em termos de ACV externa, justifica-se a formulação da questão 2 e das seguintes hipóteses:

H7 – As empresas têm conhecimento do seu posicionamento na cadeia de valor externa;

H8 – As empresas exploram as ligações com clientes;

H9 – As empresas exploram as ligações com fornecedores;

H10 – As empresas têm melhorado o acesso e partilha de informação sobre custos com clientes;

H11 – As empresas têm melhorado o acesso e partilha de informação sobre custos com fornecedores;

H12 – As empresas elaboram projetos de gestão de custos com clientes;

H13 – As empresas elaboram projetos de gestão de custos com fornecedores;

H14 – As empresas identificam os concorrentes;

H15 – As empresas recolhem informação sobre custos dos principais concorrentes;

H16 – As empresas recolhem informação sobre proveitos e margens dos principais concorrentes;

H17 – As empresas recolhem informação sobre ativos dos principais concorrentes;

H18 – As empresas recolhem informação sobre os estádios mais afastados da cadeia de valor global a que pertencem, nomeadamente recolhendo informação a jusante até clientes finais;

H19 – As empresas recolhem informação sobre os estádios mais afastados da cadeia de valor global a que pertencem, nomeadamente recolhendo informação a montante.

3.2. Definição das Variáveis

A adoção da ACV não pode ser analisada em termos de “ter ou não ter”, isto significa que não pode estar associada a uma variável dicotómica. Das duas primeiras questões de investigação e das respetivas hipóteses, podemos inferir que existe um trajeto de maturidade

¹ Sobre a gestão de custos inter organizacional deve referir-se o trabalho de Souza *et al.* (2014) de recolha de todos os trabalhos publicados nas últimas décadas sobre o tema.

associado à ACV, podendo as empresas estar em diferentes estádios em termos de recolha e análise de informação associada à ACV.

Na revisão de bibliografia não detetámos qualquer estudo empírico no âmbito da ACV que tratasse esta variável como contínua ou discreta, daí a necessidade de procurar outros estudos, no âmbito da contabilidade de gestão, que adotassem uma forma de medida das variáveis não dicotómica. Da pesquisa efetuada retivemos três estudos sobre sistemas de custeio baseados nas atividades, de Abernethy *et al.* (2001), de Drury e Tayles (2005) e de Al-Omiri e Drury (2007). Estes autores consideram que a implementação dos sistemas de custeio pode variar de uma forma contínua entre sistemas simples, até sistemas complexos. O nível de complexidade é determinado a partir de várias dimensões. Tendo como base estes modelos e as questões de investigação 1 e 2 e respetivas hipóteses, propomos as seguintes dimensões para medir o grau de adoção da ACV, nas maiores empresas industriais portuguesas:

1. Número de atividades identificadas
2. Número de atividades a que se atribuem custos
3. Número de atividades a que se atribuem proveitos
4. Número de atividades a que se atribuem ativos
5. Tipos de vínculos internos
6. Conhecimento do posicionamento na cadeia de valor externa
7. Tipos de vínculos externos
8. Partilha de informação sobre custos com clientes e fornecedores
9. Tipo de informação sobre concorrentes
10. Tipo de informação sobre estádios mais afastados da cadeia de valor externa

Com as cinco primeiras dimensões pretende-se determinar em que extensão as empresas recolhem informação sobre a cadeia de valor interna e a partir das últimas cinco dimensões pretende-se determinar a extensão de recolha de informação relativa à cadeia de valor externa.

A dimensão 1 pode assumir valores numa escala ordinal entre 0 e 7, 0 para as empresas que não identifiquem nenhuma das atividades definidas e 7 para as que identifiquem todas as atividades. Para testar a hipótese 1 é necessário definir parâmetros para o número de atividades identificadas que se considere adequado para aceitar a hipótese. Considerando que a amostra inclui apenas empresas industriais, espera-se que a atividade de produção seja identificada por todas as empresas, o que justifica a exclusão desta atividade para estabelecer as proporções. Assim, para as restantes 6 atividades, propõe-se a aceitação da hipótese 1 se a

maior parte das empresas identificar a maior parte das actividades, isto é, mais de 3 actividades. O ponto médio de uma classe, enquanto medida de localização e de tendência central, é um ponto de referência, representativo para se efetuarem separações em classes de variáveis (Maroco, 2003; Pestana e Gageiro, 2008), sendo frequente a referência a “maior parte” estabelecida para a proporção de 50%. Este critério é consistente com o uso da proporção de 50% para o teste Binomial utilizado na parte empírica deste trabalho.

A simples identificação das actividades pode revelar alguma preocupação no sentido da ACV, mas é insuficiente para considerar que está preenchida a primeira etapa da ACV. Assim, surge a necessidade de estabelecer as hipóteses H2, H3 e H4 para averiguar se as empresas atribuem custos, proveitos e ativos às actividades previamente identificadas. Estas três variáveis correspondem a três dimensões, estabelecendo-se uma escala de 8 posições, isto é, de 0 a 7 pontos para cada uma das dimensões. As empresas que não atribuem custos, proveitos ou ativos às respetivas actividades assumem uma posição equivalente ao valor 0 e equivalente a 7 para as que atribuam estes valores a todas as actividades. Conforme estabelecido para a hipótese H1, a aceitação das hipóteses H2, H3 e H4 depende da atribuição de custos, proveitos e ativos a mais de 3 actividades para além da actividade de produção.

O tipo de vínculos internos é um dos aspetos que diferenciam a análise estratégica de custos da análise de custos convencional, podendo estabelecer-se uma hierarquia no desenvolvimento desses vínculos, facto que nos permite atribuir a esta variável, que corresponde à quinta dimensão, uma pontuação na escala ordinal de 0 a 2.

Relativamente à cadeia de valor interna, o menor grau de recolha de informação deve corresponder à não identificação de nenhuma actividade ou de inter-relações existentes entre as mesmas, correspondendo esta situação à posição de zero na escala ordinal que agrega todas as medidas das respetivas variáveis. A máxima extensão de implementação da ACV interna corresponde à identificação, atribuição de custos, proveitos e ativos a todas as actividades, até à exploração do máximo de vínculos internos. Entre estes dois extremos existem vários níveis de utilização da ACV interna.

As dimensões seleccionadas a partir das hipóteses colocadas para responder à segunda questão de investigação, permitem-nos afirmar também que quanto maior a posição de uma empresa na escala ordinal correspondente à agregação das várias dimensões maior a extensão de recolha de informação. Por exemplo, o facto de uma empresa explorar mais as relações com clientes e outra privilegiar as relações com fornecedores ou o conhecimento da concorrência, não pode permitir uma conclusão de maior ou menor extensão de recolha de

informação. No entanto, se uma empresa explora diversos vínculos com diversas entidades externas, sejam clientes, fornecedores ou outros, podemos afirmar que o âmbito da ACV externa é maior.

A agregação das dimensões numa variável será efetuada através da incorporação numa única escala ordinal dos resultados obtidos nas várias escalas estabelecidas para cada pergunta relacionada com as hipóteses anteriormente colocadas.

Da revisão de literatura sobre o tema podemos concluir que não existe “uma” ACV, existe um instrumento de contabilidade de gestão designado de ACV ou sistema de criação de valor que incorpora várias características, umas mais utilizadas que outras por determinadas empresas, em determinadas situações, e com determinados objetivos.

3.3. Definição da População a Utilizar

Relativamente à população a utilizar no estudo, e considerando as opiniões de vários autores que efetuaram estudos empíricos na área de contabilidade de gestão (Guilding *et al.*, 2000; Cravens e Guilding, 2001; Alves, 2002; Chang e Hwang, 2002; Cooper e Slagmulder, 2004; Dunk, 2004; Drury e Tayles, 2005; Al-Omiri e Drury, 2007; Chow e Hwang, 2007; Gomes, 2007; Reckziegel *et al.*, 2007), optamos também pelas maiores empresas. Não é expectável que as empresas de menor dimensão utilizem, com regularidade e formalmente, a técnica de gestão de custos que nos propomos estudar. A opção pelo setor industrial, para além de ser o mais utilizado nos estudos empíricos acima referidos, prende-se com a importância deste setor de atividade para a economia nacional.

A partir da base de dados da Associação Empresarial de Portugal centrámos a nossa atenção na Secção C, das Indústrias Transformadoras, tendo-se excluído da análise a indústria extractiva pela falta de relevância deste tipo de indústria para o tema em estudo. Agregámos em 8 agrupamentos sectoriais as 17 Divisões da base de dados e dentro de cada agrupamento seleccionámos as maiores 60 empresas, o que significa que a população inicial foi de 480 empresas.

3.4. Metodologia utilizada no envio do questionário

Foram seguidos os procedimentos sugeridos por vários autores (Mangione, 1995; Ghiglione e Matalon, 2005): pré-notificação através de contacto telefónico, promessa de *feedback* e de confidencialidade, manutenção de contactos através de *e-mail* e telefone. Foram obtidas 157 respostas a que corresponde uma taxa de resposta de 39,9%. Das 157 respostas não foram

considerados três casos relativos a empresas cuja atividade industrial representa menos de 50% do volume de negócios.

4. Resultados

4.1. Análise da Cadeia de Valor Interna nas Maiores Empresas Industriais Portuguesas

Conforme se pode verificar pela informação dos quadros 1 e 2, a maior parte das 154 empresas da amostra identificam as atividades, apenas 2 empresas não identificam nenhuma atividade. Sendo as empresas inquiridas industriais, a maioria das empresas (98,7%) identifica a atividade de produção (Quadro 1). Os dados do quadro 2 mostram que 81% das empresas da amostra identifica mais de 3 atividades, e 60% identifica mais de 5 atividades.

Considerando que a maior parte das empresas da amostra (70,8%) identifica mais de 3 atividades para além da atividade de produção, conforme estabelecido no ponto 3.2, e o resultado do teste binomial (valor $p=0,000 < 0,05$), pode confirmar-se empiricamente a hipótese *H1: As maiores empresas industriais portuguesas identificam as atividades da cadeia de valor interna*, estando assim confirmado o primeiro passo da metodologia da cadeia de valor, identificado por vários autores (Shank e Govindarajan, 1993; Society of Management Accountants of Canada, 1996; Hwang, 1999; AECA, 2001; Shank, 2001; Chang e Hwang, 2002; Chow e Hwang, 2007).

Das 152 empresas que identificam atividades 96% (146) também atribuem custos às atividades (Quadros 1 e 2). Como seria de esperar, a atividade de produção continua a ser a que apresenta uma frequência maior, com todas as 146 empresas a atribuir custos a esta atividade.

Os dados do quadro 2 mostram que 113 (73%) empresas atribuem custos a mais de 3 atividades, 73 (47,4%) das quais atribuem custos a mais de 5 atividades. Excluindo a atividade de produção, à qual todas as empresas atribuem custos, para as restantes 6 atividades a maioria das empresas (96; 62,3%) atribui custos a mais de 3.

Considerando os parâmetros previamente estabelecidos e o facto de 62,3% das empresas atribuírem custos à atividade de produção e a mais de 3 das restantes 6 atividades, bem como o valor $p=0,001 < 0,05$ do teste binomial, conclui-se que o segundo passo da metodologia da cadeia de valor, correspondente à hipótese *H2: As maiores empresas*

industriais portuguesas atribuem custos às atividades da cadeia de valor interna, também foi confirmado.

Das 146 empresas que atribuem custos às atividades, 121 (82,9%) atribuem também proveitos (Quadro 1). Os dados do quadro 2 mostram uma realidade completamente diferente das situações anteriormente analisadas. Cerca de 42% das empresas atribuí proveitos a menos de 3 atividades. Considerando as 154 empresas da amostra, apenas 45 (29,2%) atribuem proveitos a mais de 3 atividades.

Quadro 1 – Número de empresas que identificam, atribuem custos, proveitos e ativos às atividades

Atividades	Identificam atividades	Atribuem custos	Atribuem ativos	Atribuem proveitos
Pesquisa e Desenvolvimento	121	100	81	45
Desenho	88	69	54	23
Produção	152	146	121	115
Marketing	101	92	50	34
Distribuição	114	114	70	59
Serviço pós-venda	103	87	50	41
Administração Geral	138	128	87	49

Assim, relativamente à hipótese *H3: As maiores empresas industriais portuguesas atribuem proveitos às atividades da cadeia de valor interna*, verificou-se que, apesar de a maior parte das empresas atribuem proveitos às atividades, apenas um reduzido número de empresas (29; 18,8%) atribuem proveitos à atividade de produção e a mais de 3 das restantes 6 atividades, o que determina, a rejeição da hipótese, confirmada pelo resultado do teste binomial (valor $p=0,000 < 0,05$). Este resultado sugere que as empresas da amostra podem estar a utilizar a ACV interna mas não em elevado grau, a maior parte das empresas não está a adotar a fase de atribuição de proveitos à maior parte das atividades, que é uma das fases mais complexas da metodologia da ACV porque necessita de valorização de transações internas.

Comparando as duas últimas colunas do Quadro 2 verifica-se que é maior o número de empresas que atribuem ativos às atividades (127) que as que atribuem proveitos (121).

Os dados do quadro 2 mostram que 19% das empresas atribuem ativos a 7 atividades, 24,7% a menos de 3 atividades, e 42% a mais de 3 atividades. Se não se considerar a

atribuição de ativos à atividade de produção, o número de empresas que atribui ativos a mais de 3 atividades baixa para 53 (34,4%).

Relativamente à hipótese *H4: As maiores empresas industriais portuguesas atribuem ativos às atividades da cadeia de valor interna*, verificou-se empiricamente que a maior parte das empresas atribuem ativos às atividades, mas, à semelhança do que se verificou para a atribuição de proveitos, menos de metade das empresas (53; 34,4%) atribui ativos à atividade de produção e a mais de 3 das restantes 6 atividades, o que leva a rejeitar a hipótese. O teste binomial aplicado a estes dois grupos, de empresas que atribuem ativos a 3 ou menos atividades e a mais de 3 atividades, confirma a rejeição da hipótese H4. Este resultado reforça a conclusão anteriormente avançada, a maior parte das empresas da amostra está a utilizar a ACV interna mas não em elevado grau, já que a maior parte das empresas não está a adotar a fase de atribuição de proveitos e ativos à maior parte das atividades, não estando a cumprir integralmente a primeira etapa da metodologia da ACV, no sentido em que foi definida por Shank e Govindarajan (1993), Society of Management Accountants of Canada (1996), AECA (2001), e Shank (2001).

Quadro 2 – Número de empresas por número de atividades identificadas e com atribuição de custos, proveitos e ativos

Nº de atividades	Atividades identificadas	Atividades com atribuição de custos	Atividades com atribuição de ativos	Atividades com atribuição de proveitos
1	7	8	16	37
2	8	8	22	27
3	12	17	24	12
4	16	18	12	16
5	18	22	14	10
6	33	32	10	8
7	58	41	29	11
Total	152	146	127	121

Os vínculos que se estabelecem entre as várias atividades de uma empresa, teoricamente são considerados um fator influenciador do custo e eficiência das diferentes atividades. Das 154 empresas da amostra 110 (71,4%) assumem que a gestão e coordenação das inter-relações entre as atividades é um procedimento normal na empresa, 25 (16,2%)

analisam pontualmente essas inter-relações e 19 (12,3%) não identificam as inter relações existentes entre as várias atividades.

Para a maioria das empresas da amostra o acesso e partilha de informação sobre custos entre os diversos responsáveis da empresa tem melhorado nos últimos anos (Quadro 3): para 64 empresas (41,6%) melhorou e para 86 (55,8%) melhorou muito.

Quadro 3 – Acesso e partilha de informação sobre custos entre os diversos responsáveis da empresa

	Frequência	%
Não melhoraram a partilha de informação	4	2,6
Melhoraram a partilha de informação	64	41,6
Melhoraram muito a partilha de informação	86	55,8

No que respeita aos vínculos entre as atividades da cadeia de valor interna foram testadas 2 hipóteses, *H5: As empresas negligenciam os vínculos entre atividades analisando cada atividade de uma forma independente*, e *H6: As empresas têm melhorado o acesso e partilha de informação sobre custos entre os diversos responsáveis da empresa*. A partir da análise anteriormente efetuada não validamos a hipótese H5, das 154 empresas da amostra 110 (71,4%) assumem que a gestão e coordenação das inter-relações entre as atividades é um procedimento normal na empresa, o que significa que as maiores empresas industriais portuguesas valorizam os vínculos entre atividades. A hipótese H6 está empiricamente confirmada, 150 (97%) empresas melhoraram o acesso e partilha de informação sobre custos entre os diversos responsáveis. Para um nível de significância de 0,05 o teste binomial também confirma estas hipóteses.

Para medir esta variável que designámos por grau de adoção da ACV interna, seguiram-se as indicações de Drury e Tayles (2005), que apontam para a necessidade de fortalecer as variáveis através da agregação num indicador composto de várias dimensões medidas através de várias questões. Partindo das respostas às questões que suportaram a análise das primeiras 6 hipóteses, correspondentes à primeira questão de investigação, foram avaliadas as cinco dimensões: identificação de atividades, atribuição de custos, de proveitos e de ativos às atividades, e tipo de vínculos internos.

A agregação das dimensões numa variável é efetuada através da incorporação numa única escala ordinal dos resultados obtidos nas várias questões correspondentes às dimensões. É nesta escala ordinal que se localizam os diferentes graus de adoção da ACV interna, o menor grau de recolha de informação deve corresponder à não identificação de nenhuma atividade, nem de nenhum vínculo interno, correspondendo esta situação à posição de zero na escala ordinal que agrega todas as medidas das respetivas variáveis. A máxima extensão de implementação da ACV interna corresponde à identificação, atribuição de custos, proveitos e ativos a todas as atividades, até à exploração do máximo de vínculos internos. Entre estes dois extremos existem várias posições que correspondem a diferentes níveis de utilização da ACV interna.

As variáveis relacionadas com o número de atividades identificadas, e às quais se atribuem custos, proveitos e ativos, podem assumir os valores de zero (0) até sete (7), respetivamente. Assim à agregação destas variáveis corresponde uma escala de 0 a 28, com 29 posições possíveis. Se uma empresa não identifica, nem atribui custos, proveitos ou ativos a nenhuma atividade obtém a pontuação mínima de zero (0). Se uma empresa identifica, atribui custos, proveitos e ativos a todas as atividades obtém a pontuação máxima de 28, isto é, 7 pontos, correspondentes às sete atividades, por cada um dos quatro procedimentos. Às duas variáveis relacionadas com o que designámos de vínculos internos, foram atribuídos os valores de zero (0) a dois (2), conforme a resposta vai do vínculo mais frágil para o vínculo mais forte, o que significa que a pontuação máxima para cada uma destas questões é de 2 pontos.

A consistência interna do grupo de variáveis integradas na medição do grau de adoção da ACV interna foi verificada pelo Alpha de Cronbach. Para os 6 itens o Alpha de Cronbach de 0,716 indica uma razoável consistência interna (Pestana e Gageiro, 2008; Hair *et al.*, 1998, citado por Drury e Tayles, 2005), no entanto verifica-se que, se retirarmos a variável relacionada com o acesso e partilha de informação, obtém-se um Alpha de Cronbach superior, de 0,748. A opção por uma medida compósita com uma maior consistência interna leva-nos a retirar a última variável relativa à avaliação dos vínculos internos. Assim, o grau de adoção da ACV interna é medido numa escala de 0 a 30, com 29 posições, uma vez que não existem empresas com pontuações de 1 e 2 (Quadro 4). Todas as empresas da amostra se localizam nesta escala, de acordo com a pontuação obtida nas referidas dimensões, sendo o grau de adoção da ACV interna das empresas posicionadas nesta escala crescente, podendo ir da posição 0 à posição 29. Os dados do quadro 4 mostram os graus de adoção da ACV interna

para as 154 empresas da amostra, sendo a média de 17,4 (60%), a moda de 14 (48%) e o desvio padrão de 6,928.

Quadro 4 – Graus de adoção da ACV interna

Grau	Frequência	%	% Acumulada
0	2	1,3	1,3
3	1	0,6	1,9
4	1	0,6	2,6
5	1	0,6	3,2
6	3	1,9	5,2
7	5	3,2	8,4
8	4	2,6	11,0
9	5	3,2	14,3
10	7	4,5	18,8
11	4	2,6	21,4
12	6	3,9	25,3
13	4	2,6	27,9
14	10	6,5	34,4
15	9	5,8	40,3
16	9	5,8	46,1
17	10	6,5	52,6
18	8	5,2	57,8
19	4	2,6	60,4
20	7	4,5	64,9
21	5	3,2	68,2
22	9	5,8	74,0
23	4	2,6	76,6
24	9	5,8	82,5

25	6	3,9	86,4
26	6	3,9	90,3
27	4	2,6	92,9
28	3	1,9	94,8
29	1	0,6	95,5
30	7	4,5	100,0
Total	154	100,0	

4.2. A Análise da Cadeia de Valor Externa nas Maiores Empresas Industriais Portuguesas

Estudos de diversos autores no âmbito da recolha de informação sobre a envolvente externa à empresa bem como sobre o estabelecimento de vínculos externos (Normann e Ramirez, 1993; Shank e Govindarajan, 1993; Shank, 2001; Dekker, 2003; Cooper e Slagmulder, 2004) induziram a segunda questão de investigação e as respetivas hipóteses relacionadas com a ACV externa.

A característica mais rudimentar relacionada com a ACV externa reside na localização da empresa na cadeia de valor da indústria em que se insere, 144 empresas (93,5%) afirmam efetuar essa localização, o que só por si permite confirmar a hipótese H7: *As empresas têm conhecimento do seu posicionamento na cadeia de valor externa.*

Quanto ao desenvolvimento das relações com clientes e fornecedores, cerca de 95% a 98% das empresas admitem gerir estas relações, respectivamente, a maior parte, na ordem dos 80%, gere frequentemente essas relações, ligeiramente mais com fornecedores do que com clientes (Quadro 5). Estes números e os resultados do teste binomial (valores $p=0,000 < 0,05$), permitem confirmar empiricamente as hipóteses H8: *As empresas exploram as ligações com clientes*, e H9: *As empresas exploram as ligações com fornecedores.*

Quadro 5 – Número de empresas que gerem as relações com clientes e fornecedores

	Com Clientes		Com Fornecedores	
	Nunca gerem as relações	8	5,2 %	3
Gerem as relações algumas vezes	23	14,9%	23	14,9%
Gerem as relações muitas vezes	123	79,9%	128	83,1%
Total	154	100%	154	100%

A maior parte das empresas, entre 79% e 82%, reconhecem que nos últimos anos melhorou o acesso e a partilha de informação sobre custos com clientes e fornecedores, sendo, no entanto mais reduzido o número de empresas que assinalou como “melhorou muito” essa partilha de informação (Quadro 6). Considerando que 122 (79,2%) empresas afirmam ter melhorado ou melhorado muito a partilha de informação sobre custos com clientes, confirma-se a hipótese *H10: As empresas têm melhorado o acesso e partilha de informação sobre custos com clientes*. A conclusão é a mesma para os fornecedores, das 154 empresas da amostra, 126 (81,8%) melhoraram ou melhoraram muito a partilha de informação sobre custos com fornecedores, confirmando-se assim a hipótese *H11: As empresas têm melhorado o acesso e partilha de informação sobre custos com fornecedores*. O teste binomial reforça a confirmação destas duas hipóteses.

Quadro 6 – Evolução do acesso e partilha de informações sobre custos com clientes e fornecedores

Evolução da partilha de informações sobre custos	Com Clientes		Com Fornecedores	
	Manteve	32	20,8 %	28
Melhorou	85	55,2%	91	59,1%
Melhorou muito	37	24,0%	35	22,7%
Total	154	100%	154	100%

Relativamente à forma mais complexa de vínculo com fornecedores e clientes observa-se que apenas 73 (47,4%) reconhecem ter elaborado nos últimos 3 anos algum projeto de gestão de custos com fornecedores sendo o número de empresas que reconhece o mesmo mas relativamente a clientes ainda menor, de 61 (39,6%). Verifica-se uma correlação entre as empresas que nos últimos 3 anos elaboraram algum projeto de gestão de custos com clientes e as empresas que são geridas por gestores profissionais ($Ró\ de\ Spearman = 0,204$, valor $p = 0,011 < 0,05$), sendo esta relação também estatisticamente significativa com as empresas que elaboraram algum projeto de gestão de custos com fornecedores, ($Ró\ de\ Spearman = 0,174$, valor $p = 0,031 < 0,05$).

Para verificar as conclusões induzidas pela análise descritiva aplicou-se o teste binomial às hipóteses H12 e H13, tendo-se obtido valores de $p = 0,936 > 0,05$ e $p = 0,573 > 0,05$, para as respetivas hipóteses. Assim, conclui-se que as hipóteses *H12: As empresas elaboram projetos de gestão de custos com clientes* e *H13: As empresas elaboram projetos de gestão de custos com fornecedores*, não se confirmam, apenas se verificou que das 154 empresas da

amostra 61 (39,6%) reconhecem ter elaborado nos últimos 3 anos algum projeto de gestão de custos com clientes e 73 (47,4%) reconhecem o mesmo para fornecedores.

Os dados recolhidos no quadro 7 permitem concluir que a maior parte das 154 empresas da amostra identifica os concorrentes mas apenas cerca de 62% recolhe informações sobre a estrutura de custos, proveitos e margens, e numa percentagem ainda menor, cerca de 57%, recolhe informação sobre os ativos. Esta tendência era esperada devido à dificuldade de recolha de informação sobre os concorrentes, identificada por vários autores (Hergert e Morris, 1989; Normann e Ramirez, 1993; Shank, 2001).

Quadro 7 – Número de empresas que identificam e recolhem informações sobre os concorrentes

Recolha de informação sobre concorrentes	Frequência	%
Empresas que identificam	146	94,8
Empresas que recolhem informação sobre estrutura de custos	95	61,7
Empresas que recolhem informação sobre proveitos e margens	95	61,7
Empresas que recolhem informação sobre ativos	87	56,5

Para um nível de significância de 0,05 o teste binomial permite confirmar as hipóteses *H14: As empresas identificam os concorrentes*, *H15: As empresas recolhem informação sobre custos dos principais concorrentes*, e *H16: As empresas recolhem informação sobre proveitos e margens dos principais concorrentes*. Contrariamente, para a hipótese *H17: As empresas recolhem informação sobre ativos dos principais concorrentes*, o teste binomial não reconhece a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as proporções estabelecidas, pelo que esta hipótese não pode ser validada, apenas podemos verificar que 67 (43,5%) empresas não recolhem informação sobre ativos dos concorrentes.

Quanto à recolha de informação relativa aos estádios mais afastados da cadeia de valor externa, a maior parte das empresas da amostra (137) recolhe informação sobre esses estádios, sendo maior o número de empresas que recolhe essa informação apenas pontualmente (Quadro 8).

Quadro 8 – Número de empresas que recolhem informação sobre os estádios mais afastados da cadeia de valor

Recolha de informação sobre	Recolha de	Recolha de informação
-----------------------------	------------	-----------------------

estádios mais afastados da cadeia de valor	informação a jusante		a montante	
	Nunca	17	11,0%	17
Pontualmente	73	47,4%	75	48,7%
Frequentemente	64	41,6%	62	40,3%
Total	154	100%	154	100%

Os resultados do teste binomial (valores $p=0,044 < 0,05$ e $p=0,019 < 0,05$) permitem validar as hipóteses *H18: As empresas recolhem informação sobre os estádios mais afastados da cadeia de valor global a que pertencem, nomeadamente recolhendo informação a jusante até clientes finais*, e *H19: As empresas recolhem informação sobre os estádios mais afastados da cadeia de valor global a que pertencem, nomeadamente recolhendo informação a montante*.

Após o resumo dos aspetos caracterizadores da cadeia de valor externa procede-se à sua avaliação através da agregação das cinco dimensões correspondentes às variáveis anteriormente analisadas. A localização na cadeia de valor pode assumir os valores de zero (0) ou um (1), bem como as variáveis relacionadas com a elaboração de projetos de gestão de custos com clientes e fornecedores e com os vínculos com concorrentes. As restantes variáveis foram pontuadas de zero (0) para as respostas de “nunca” ou “nada”, de um (1) para as respostas de “algumas vezes”, “melhorou”, ou “pontualmente”, e de dois (2) para as respostas de “muitas vezes”, “melhorou muito” ou “frequentemente”. A partir da agregação dos valores correspondentes às respostas a estas questões obtém-se uma escala de 0 a 19. A consistência interna do grupo de variáveis integradas na medição do grau de adoção da ACV externa foi verificada pelo Alpha de Cronbach. Para os 13 itens o Alpha de Cronbach de 0,706 indica uma razoável consistência interna (Pestana e Gageiro, 2008, 528; Hair *et al.*, 1998, citado por Drury e Tayles, 2005, 18), não melhorando com a retirada de nenhum dos componentes. Assim, o grau de adoção da ACV externa é medido numa escala de 0 a 19, com 17 posições, uma vez que não existem empresas com pontuações de 1, 2 e 4 (Quadro 9). Todas as empresas da amostra se localizam nesta escala, de acordo com a pontuação obtida nas referidas dimensões. Os dados do quadro 9 mostram os graus de adoção da ACV externa para as 154 empresas da amostra, sendo a média de 12,9 (68%), a moda de 13 (68,4%) e o desvio padrão de 3,373.

Quadro 9 – Graus de adoção da ACV externa

Graus	Frequência	%
0	1	0,6
3	1	0,6
5	1	0,6
6	3	1,9
7	2	1,3
8	9	5,8
9	7	4,5
10	8	5,2
11	10	6,5
12	17	11,0
13	28	18,2
14	13	8,4
15	23	14,9
16	9	5,8
17	10	6,5
18	5	3,2
19	7	4,5
Total	154	100,0

4.3. Grau de Adoção da ACV nas Maiores Empresas Industriais Portuguesas

A caracterização da ACV, enquanto sistema de criação de valor, vai ser determinada através da agregação das pontuações obtidas para a adoção das análises das cadeias de valor interna e externa. Considerando que a escala ordinal correspondente aos graus de adoção da ACV interna pode ir de 0 a 30, e a escala ordinal relativa aos graus de adoção da ACV externa

pode ir de 0 a 19, a agregação das duas escalas vai originar uma escala ordinal que, à partida, pode ir de 0 a 49, com um número de posições que depende dos valores obtidos para a agregação ao nível das 10 dimensões anteriormente referidas. Para avaliar a consistência interna do grupo de variáveis que integram as 10 dimensões recorreu-se ao Alpha de Cronbach. Para os 18 itens o Alpha de Cronbach de 0,735 indica uma adequada consistência interna (Pestana e Gageiro, 2008; Hair *et al.*, 1998, citado por Drury e Tayles, 2005, 18), não melhorando a consistência interna com a retirada de qualquer uma das variáveis.

Assim, o grau de adoção da ACV global é medido numa escala ordinal de 37 posições, com a posição mínima de 3 e máxima de 49 (Quadro 10). O facto de não existirem empresas colocadas nas posições 0, 1 ou 2 desta escala ordinal, significa que nenhuma empresa da amostra assume um comportamento de negação completa relativamente à adoção de procedimentos conducentes a uma ACV. Os dados do quadro 10 mostram as 37 posições da escala ordinal às quais correspondem os graus de adoção da ACV para as 154 empresas da amostra, sendo a média de 30,35 (62%), a moda de 31 (63%) e o desvio padrão de 8,633. O teste Kolmogorov-Smirnov de aderência à normal, aplicado à variável ACV apresenta um valor *p* de 0,409 o que leva a aceitar a hipótese nula, que esta variável tem distribuição normal.

A observação dos dados do quadro 10 permite verificar que entre as posições 20 e 40 estão colocadas 120 (78%) empresas, o que significa que a maior parte das empresas da amostra adota procedimentos no âmbito da ACV, ainda que não em elevado grau. Esta conclusão parece ir de encontro às conclusões do estudo de Quesado e Rodrigues (2007) sobre a gestão estratégica de custos em grandes empresas portuguesas, ao confirmar a fraca utilização de instrumentos de contabilidade de gestão como o ABC, o ABM e a gestão baseada no valor, revelando no entanto uma preocupação com a gestão estratégica de custos.

Quadro 10 – Número de empresas por grau de adoção da ACV

Grau	Frequência	%	% Acumulada
3	1	0,6	0,6
9	2	1,3	1,9
10	1	0,6	2,6
12	1	0,6	3,2
15	2	1,3	4,5
16	1	0,6	5,2
17	1	0,6	5,8

18	3	1,9	7,8
19	5	3,2	11,0
20	1	0,6	11,7
21	4	3,9	14,3
22	3	1,9	16,2
23	7	4,5	20,8
24	8	5,2	26,0
Quadro 10 – Número de empresas por grau de adoção da ACV			
(cont.)			
25	4	2,6	28,6
26	9	5,8	34,4
27	6	3,9	38,3
28	5	3,2	41,6
29	9	5,8	47,4
30	2	1,3	48,7
31	10	6,5	55,2
32	7	4,5	59,7
33	4	2,6	62,3
34	3	1,9	64,3
35	5	3,2	67,5
36	5	3,2	70,8
37	9	5,8	76,6
38	3	1,9	78,6
39	10	6,5	85,1
40	6	3,9	89,0
41	5	3,2	92,2
42	4	2,6	94,8
43	1	0,6	95,5
44	2	1,3	96,8
46	2	1,3	98,1
47	2	1,3	99,4
49	1	0,6	100,0
Total	154	100,0	

5. Conclusões

Os objetivos inicialmente definidos foram suportados por duas questões de investigação, tendo estas sido analisadas através das respostas ao questionário colocado às maiores empresas industriais portuguesas. A primeira questão **Q1 – Em que extensão as maiores empresas industriais portuguesas recolhem informação sobre a cadeia de valor interna?** foi respondida através da recolha de informação relativa a seis procedimentos caracterizadores da ACV interna: identificação, atribuição de custos, proveitos e ativos às atividades, tipo de vínculos estabelecidos entre as atividades, e acesso e partilha de informação sobre custos entre os diversos responsáveis da empresa. Relativamente a estes procedimentos, verificou-se que a maior parte das empresas industriais portuguesas identificam e atribuem custos à maior parte das atividades da cadeia de valor interna. Esta tendência não se verifica para as fases mais complexas de atribuição de proveitos e ativos à maior parte das atividades, estando assim limitada a ACV interna. Quanto ao estabelecimento de vínculos internos, conclui-se que a maior parte das empresas gere e coordena as relações entre as atividades, e tem melhorado o acesso e partilha de informação sobre custos entre os diversos responsáveis.

A ACV pode ser implementada e utilizada a vários níveis, o que levou à adoção de um modelo de medida das variáveis, do qual resultou uma escala de Likert com 29 posições possíveis para a adoção da ACV interna. A maior parte das maiores empresas industriais portuguesas localizam-se nas posições médias da escala ordinal, entre a posição 10 e 20 localizam-se 51% das empresas, 35% localizam-se nas posições superiores e 14% em posições inferiores. Assim, conclui-se que a maior parte das maiores empresas industriais portuguesas adota a ACV interna em grau moderado / elevado.

A segunda questão de investigação, **Q2 – Em que extensão as maiores empresas industriais portuguesas recolhem informação sobre a cadeia de valor externa?** está relacionada com aspetos caracterizadores das relações da empresa com o meio envolvente, com clientes, com fornecedores e com concorrentes. Do estudo efetuado concluiu-se que as empresas têm conhecimento do seu posicionamento na cadeia de valor externa; gerem as relações com cliente e fornecedores; nos últimos anos têm melhorado, sem desenvolvimento significativo, o acesso e partilha de informação sobre custos com clientes e fornecedores, mas a maioria das empresas não elabora projetos de gestão de custos com estes parceiros

económicos. De realçar que qualquer uma destas relações é mais intensa com fornecedores do que com clientes. Quanto às relações com concorrentes conclui-se que as empresas identificam os concorrentes, e a maior parte recolhe informação sobre custos, proveitos e margens dos principais concorrentes, sendo menor o número de empresas que recolhe informações sobre os ativos dos respetivos concorrentes. Relativamente aos parâmetros considerados para avaliar o grau de adoção da ACV externa, verificou-se que a maior parte das empresas recolhem informação sobre os estádios mais afastados da cadeia de valor global a que pertencem, tanto a montante, como a jusante.

Relativamente à ACV externa, concluímos que as maiores empresas industriais portuguesas adotam procedimentos importantes neste âmbito, mas, à medida que esses procedimentos se vão tornando mais complexos e exigentes no que respeita à recolha de informação, e do estabelecimento de vínculos mais profundos com clientes, fornecedores ou concorrentes, o número de empresas vai reduzindo. A partir das variáveis relacionadas com a envolvente externa das empresas, determinou-se uma escala de Likert de 0 a 19 de acordo com a pontuação obtida nas dimensões correspondentes a estas variáveis. A análise da posição das empresas nesta escala revelou que a maior parte das empresas se localiza nas posições médias da escala ordinal, entre a posição 10 e 15 localizam-se 64% das empresas, 20% localizam-se nas posições superiores e 16% em posições inferiores. Assim, conclui-se que a maior parte das maiores empresas industriais portuguesas adota de forma moderada a ACV externa.

Do exposto conclui-se que o objetivo da investigação foi atingido. Através do método divulgado por Drury e Tayles (2005), de agregação das dimensões correspondentes às variáveis caracterizadoras da ACV interna e externa, verificou-se que as maiores empresas industriais portuguesas adotam procedimentos no âmbito da ACV, ainda que não em elevado grau.

O estudo que aqui apresentamos é o primeiro sobre a gestão de custos numa perspetiva estratégica e de ACV, para o setor industrial português, facto que consideramos de elevado contributo. Outra contribuição relevante do estudo é a forma adotada de medir a variável “grau de adoção da ACV” que permite a utilização da regressão linear múltipla em próximos trabalhos e desenvolvimentos do tema.

O estudo apresenta limitações, destacando-se a não existência de outros estudos similares, pelo menos em termos de abrangência do tema, o que limitou as comparações e possíveis melhoramentos de alguns aspetos estudados. O estudo tem as limitações associadas

aos estudos desenvolvidos a partir da metodologia do questionário. Apesar destas limitações a investigação contribui para a literatura da ACV permitindo o desenvolvimento de investigações futuras nomeadamente através da utilização da variável “grau de adoção da ACV” como variável dependente em modelos de regressão linear.

Referências

Abernethy, M., Lillis, A., Brownell, P. e Carter, P. (2001). Product diversity and costing system design choice: field study evidence. *Management Accounting Research*, vol. 12, 261-279.

Al-Omiri, M. e Drury, C. (2007). A survey of factors influencing the choice of product costing systems in UK organizations. *Management Accounting Research*, vol. 18, 399-424.

Alves, M. (2002). *Decisores e Informação Contabilística – Sua Influência nas Decisões Empresariais*. Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã, 500.

Anderson, S. (2007). Managing costs and cost structure throughout the value chain: Research on strategic cost management. In Chapman, C., Hopwood, A. e Shields, M. (Ed.), *Handbook of Management Accounting Research* (481-506). Oxford: Elsevier.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2001). *Gestión Estratégica de Costes*. Madrid: AECA.

Associação Empresarial de Portugal (AEP). Acedido em 23 de Fevereiro de 2012, em: <http://www.aeportugal.pt/Inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/SectoresEmpresariais/ListaSectores&Menu=MenuInfoEconomica>.

Chang, C. e Hwang, N. (2002). The effects of country and industry on implementing value chain cost analysis. *The International Journal of Accounting*, vol. 37, 123-140.

Chow, C. e Hwang, N. (2007). Linking value chain costs to products and customers: Survey and evaluation of largr U.S. manufacturing firms’ current practices. *The Journal of Applied Business Research*, vol. 23, 75-86.

Cooper, R. e Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, 1-26.

Coulmas, N. e Matz, L. (1996). Strategic value chain analysis: A case study in the casual furniture industry. *Advances in Management Accounting*, vol. 5, 229-248.

- Cravens, K. e Guilding, C. (2001). An empirical study of the application of strategic management accounting techniques. *Advances in Management Accounting*, vol. 10, 95-124.
- Dekker, H. (2003). Value chain analysis in interfirm relationship: a field study. *Management Accounting Research*, vol. 14, 1-23.
- Drury, C., e Tayles, M. (2005) Explicating the design of overhead absorption procedures in UK organizations. *The British Accounting Review*, vol. 37, 47-84.
- Faria, A., Soares, I., Rocha, W., e Rossi, G. (2013) A prática de gestão de custos inter organizacionais em uma montadora de veículos na região do grande ABC. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, vol. 15, 617-638.
- Gomes, C. (2007). A contabilidade de gestão e o custeio baseado nas atividades nas grandes empresas portuguesas: Os determinantes do custeio baseado nas atividades. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, 353. Acedido em 16 de Dezembro de 2011, em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8480/1/TeseCBA.pdf>.
- Guilding, C., Cravens, K. e Tayles, M. (2000) An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, vol. 11, 113-135.
- Hergert, M. e Morris, D. (1989). Accounting data for value chain analysis. *Strategic Management Journal*, vol. 10, 175-188.
- Hwang, N. (1999). Value chain cost tracing and system obsolescence: An exploratory study of small to medium-sized companies. *Journal of Applied Business Research*, vol. 15, 95-108.
- Instituto Nacional de Estatística – INE (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev3*. Acedido em 23 de Fevereiro de 2012, em: http://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf.
- Lorenzoni, G., Shank, J. e Silvi, R. (1999). Networked organizations: A strategic cost management perspective. Acedido em 14 de Julho de 2011, em: <http://ssrn.com/abstract=1012643>.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. e Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS* (5ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1986). Competition in global industries: A conceptual framework. In *Competition in Global Industries*, (15-60). Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan Press.

Quesado, P. e Rodrigues, L. (2007). A gestão estratégica de custos em grandes empresas portuguesas. *Revista Iberoamericana de Contabilidade de Gestão*, vol.V, 121-143. Acedido em 21 de Janeiro de 2012, em: http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/Nº_2/Pedro%20Lorca%20Fernández%20y%20Julita%20García%20Díez.pdf.

Quesado, P. e Rodrigues, L. (2009). Fatores determinantes na implementação do *Balanced Scorecard* em Portugal. *Revista Universo Contábil*, vol. 5, 94-115. Acedido em 21 de Janeiro de 2012, em: www.furb.br/universocontabil.

Reckziegel, V., Souza, M. e Diehl, C. (2007). Práticas de gestão de custos adotadas por empresas estabelecidas nas regiões noroeste e oeste do Estado de Paraná. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)*, vol. 9, 14-27. Acedido em 2 de Novembro de 2011, em: <http://rbgn.fecap.br/search/authors/>.

Rodrigues, A., Correia, E., Fantasia, M. e Nunes, R. (2001). Estado da contabilidade de gestão nas PME'S Portuguesas – Resultados de um estudo empírico. *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, vol. 427, 471-475.

Shank, J. (2001). *Cases in Cost Management: A Strategic Emphasis*. Boston: South-western college publishing.

Shank, J. e Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Society of Management Accountants of Canada, The (1996). Value chain analysis for assessing competitive advantage. In Society of Management Accountants of Canada (Ed.), *Manegement Accounting Practices Handbook*. Ontário: Hamilton.

Souza, M., Braga, A., Krombauer, C. (2014). Mapeamento da Gestão de Custos Interorganizacionais: Uma Meta-Análise envolvendo pesquisadores, metas e discussões. *ConTexto*, Porto Alegre, vol. 14, n. 28, 41-52. Acedido em 2 de Maio de 2015, em: www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/download/41918/pdf_33.

