

# **Análise comparativa da gestão de custos no sector público e no sector privado**

**Carlos Mata**

**Carla Rosário**

**Ana Bela Teixeira**

**Rui Rita**

**Sidalina Maria Dos Santos Gonçalves**

## **Resumo:**

*A globalização, a rápida mutação do meio envolvente e das condições sobre as quais as organizações desenvolvem as suas actividades, a crescente competitividade e a exigência de criar vantagens estratégicas sustentáveis, produziram profundas transformações na concepção dos sistemas de informação contabilísticos. Na procura de adaptação aos novos desafios da Sociedade do Conhecimento surge a necessidade de conhecer todos os factores para a gestão dos recursos de um modo eficiente e eficaz e de apoio à tomada de decisão. Surge a necessidade de informação direccionada para a análise competitiva, avaliando a estratégia delineada pela organização e a sua cadeia de valor. Importa conhecer e compreender os custos relativamente ao valor que geram, como efectuar também, a sua gestão. A Contabilidade Analítica enquanto instrumento de gestão, deve permitir o planeamento e controlo dos custos das actividades e dos recursos, bem como, a medição do desempenho face aos novos paradigmas organizacionais. Este trabalho focaliza-se na implementação da Contabilidade Analítica nas organizações do sector público e privado da região de Setúbal (Portugal).*

**Área temática:** *Controladoria*

## **Análise comparativa da gestão de custos no sector público e no sector privado**

**Carlos Mata** (Escola Superior de Ciências Empresarias – Instituto Politécnico de Setúbal – Portugal)  
[cmata@esce.ips.pt](mailto:cmata@esce.ips.pt)

**Carla Rosário** (Escola Superior de Ciências Empresarias – Instituto Politécnico de Setúbal – Portugal)  
[crosario@esce.ips.pt](mailto:crosario@esce.ips.pt)

**Ana Bela Teixeira** (Escola Superior de Ciências Empresarias – Instituto Politécnico de Setúbal – Portugal)  
[ateixeira@esce.ips.pt](mailto:ateixeira@esce.ips.pt)

**Rui Rita** (Escola Superior de Ciências Empresarias – Instituto Politécnico de Setúbal – Portugal)  
[rita@esce.ips.pt](mailto:rita@esce.ips.pt)

**Sidalina Gonçalves** (Escola Superior de Ciências Empresarias – Instituto Politécnico de Setúbal – Portugal)  
[sgoncalves@esce.ips.pt](mailto:sgoncalves@esce.ips.pt)

### **Resumo**

*A globalização, a rápida mutação do meio envolvente e das condições sobre as quais as organizações desenvolvem as suas actividades, a crescente competitividade e a exigência de criar vantagens estratégicas sustentáveis, produziram profundas transformações na concepção dos sistemas de informação contabilísticos. Na procura de adaptação aos novos desafios da Sociedade do Conhecimento surge a necessidade de conhecer todos os factores para a gestão dos recursos de um modo eficiente e eficaz e de apoio à tomada de decisão. Surge a necessidade de informação direccionada para a análise competitiva, avaliando a estratégia delineada pela organização e a sua cadeia de valor. Importa conhecer e compreender os custos relativamente ao valor que geram, como efectuar também, a sua gestão. A Contabilidade Analítica enquanto instrumento de gestão, deve permitir o planeamento e controlo dos custos das actividades e dos recursos, bem como, a medição do desempenho face aos novos paradigmas organizacionais. Este trabalho focaliza-se na implementação da Contabilidade Analítica nas organizações do sector público e privado da região de Setúbal (Portugal).*

*Palavras chave: Contabilidade Analítica; Custos; Desempenho.*

*Área Temática: Controladoria*

### **1 . Introdução**

A globalização da economia implica a sobrevivência das organizações em ambiente de maior competitividade tendo fomentado novas filosofias de gestão que exigem respostas inequívocas no domínio do apuramento de custos relevantes em tempo real e que, em simultâneo, efectuem o tratamento adequado dos mesmos. Com efeito, a preocupação manifestada pelos gestores na avaliação de desempenho e dos factores que o influenciam, tem conduzido ao aperfeiçoamento dos métodos e processos contabilísticos, conferindo cada vez maior primazia à Contabilidade Analítica.

No meio envolvente em constantes mudanças, as organizações estão cada vez mais vulneráveis, necessitando de mais e melhor informação. Independentemente da sua natureza, com ou sem fins lucrativos, os seus recursos têm de ser controlados tornando-se a contabilidade indispensável numa sociedade que se pretende de rigor e de conhecimento (BORGES et al, 2002).

A Contabilidade Analítica ou de Gestão assume desta forma um papel chave. Dado que a informação contabilística torna-se cada vez mais relevante, não só a nível de evidenciação da sua situação financeira mas sobretudo na segmentação da informação por actividade, por produto, por cliente, por mercado (...). Para as organizações competirem neste cenário é fundamental criar valor, “o que só é possível com uma eficaz gestão de recursos” (SOUSA e RODRIGUES, 2002:64).

Este trabalho tem por base um projecto desenvolvido no âmbito do 2º Concurso de Projectos de Investigação do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), onde se procurou conhecer a importância atribuída pelas organizações públicas e privadas da região de Setúbal, à gestão dos seus custos nos seus Sistemas de Informação (SI) e no processo de tomada de decisão. Este estudo focaliza-se numa análise comparativa das organizações do sector público e privado, relativamente à implementação da Contabilidade Analítica, salientando a importância atribuída à informação contabilística produzida e o grau de tratamento e detalhe dessa informação no apoio à tomada de decisão. Neste sentido, o trabalho desenvolve-se em quatro áreas:

Na primeira, será apresentada a importância da Contabilidade e da Informação Contabilística na gestão dos custos das organizações e da informação elaborada para o processo de tomada de decisão.

Na segunda, será efectuada uma breve fundamentação teórica dos objectivos da Contabilidade Analítica, o tratamento dos custos directos e indirectos, bem como o enquadramento da Contabilidade Analítica tendo em conta os Planos aplicados aos dois sectores, o Privado e o Público e que são respectivamente, o Plano Oficial de Contabilidade e no Plano Oficial de Contabilidade Pública.

Neste contexto, a Contabilidade Analítica deve assumir um papel preponderante para a tomada de decisão relevante para a gestão, aferindo em que medida as organizações do sector público e privado, quando a têm implementada, fazem o tratamento da sua informação através dos indicadores de desempenho utilizados e reunidos em sistemas de informação como o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*, desta forma é apresentada uma terceira área onde abordamos os indicadores de desempenho.

Numa quarta área, será apresentada uma análise comparativa das respostas obtidas no inquérito enviado às 200 maiores empresas e aos organismos públicos da região de Setúbal. Indagando sobre a Contabilidade Analítica e as medidas de desempenho utilizadas e consideradas relevantes entre as organizações dos dois sectores considerados: Público, Privado.

## **2. A Contabilidade e a Informação Contabilística nas Organizações**

Actualmente, a importância da informação para as organizações é universalmente aceite, constituindo, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento mais influencia o seu sucesso. Segundo Cañibano (1995:27) “a Informação constitui um dos principais traços distintivos da sociedade dos nossos dias.”

Neste sentido, a Contabilidade ao longo da história, evoluiu de auxiliar de memória e meio de prova, para inestimável fonte de informação respondendo às diferentes necessidades dos utilizadores. Assim, da procura de resposta às necessidades de registo e controlo das actividades e organizações, a Contabilidade alargou o seu âmbito, sendo hoje, um Sistema de Informação, indissociável da tomada de decisões económicas (TEIXEIRA,1998).

A Contabilidade torna-se indispensável ao mostrar o curso da actividade e ao auxiliar na decisão sobre a aplicação dos recursos disponíveis. As organizações constituem-se para

desenvolver uma determinada actividade de produção, comercialização de produtos ou mercadorias e/ou de prestações de serviços. Esta actividade implica a utilização de recursos, tais como, mão-de-obra directa (MOD), energia, matérias, etc, que são representados na Contabilidade por um denominador comum – valor monetário, que possui a grande vantagem de ser uma medida de desempenho dentro e entre organizações permitindo o uso de linguagem comum para os diversos intervenientes na organização e no meio envolvente.

Assim, a importância da Contabilidade nas organizações, dependerá, não só, da capacidade que tenha de proporcionar informação útil para os decisores responsáveis pelo planeamento, execução ou avaliação das actividades das mesmas, como a de contribuir para a incorporação de informação no processo de gestão, facilitando a estrutura e natureza do mesmo processo (HOLLANDER, 1996). Neste contexto, a importância da informação contabilística, é função da utilidade que tenha para os seus destinatários, ou seja, todo aquele que dela necessite para tomar decisões (CRAVO, 1991).

A Informação, seja ela, qualitativa, quantitativa, de carácter histórico ou prospectivo, ou ainda de divulgação interna ou externa, deve resultar de um Sistema de Informação cujo desenho, implementação e exploração, deve estar ligado à estratégia e estrutura organizacional. O Sistema de Informação Contabilístico deve considerar a Informação como recurso estratégico.

Citando Jorge e Sá, (2000:69) “Os Sistemas Contabilísticos visam fornecer à gestão informações relevantes para a tomada de decisões, tanto a nível operacional como estratégico”. A Contabilidade deve ser um sistema que identifica, trata e comunica informação que deve ser relevante, fiável e comparável de forma a permitir aos seus utilizadores tomarem as melhores decisões.

Importa, salientar que “A informação deve ser compreensível aos que a desejem analisar e avaliar, ajudando-os a identificar a eficiência da gestão de recursos económicos.” (NEVES, 2001:37). Neste sentido, a concepção dos diferentes sistemas contabilísticos nas organizações devem ter em conta os potenciais utilizadores da informação produzida, as suas características e os respectivos objectivos.

A informação contabilística, disponibilizada pela Contabilidade Financeira, não proporciona informação relativamente às áreas funcionais das organizações, não permitindo a “operacionalidade na planificação, no controlo e na tomada de decisões pelos gestores e empresários” (MARCOS e NAIA, 2001:26-37). Em simultâneo, não reflecte “o que se deixou de realizar e que se pode traduzir em perdas motivadas por, desperdício, ineficácia, subutilização ou má utilização dos recursos” (CUNHA, 2002;265-273). Neste sentido, este ramo da Contabilidade só evidencia o que se fez e o que existe.

Esta incapacidade de resposta da Contabilidade Financeira é colmatada pela Contabilidade Analítica ou de Gestão ao incidir o seu enfoque na valorização dos processos internos, visando o apuramento do resultado por função, actividade ou produto.

Nessa perspectiva, cada organização deve definir o sistema de Contabilidade Analítica em função das necessidades, ponderando a sua dimensão, a estrutura organizativa, as actividades desenvolvidas, os recursos a afectar e a selecção dos segmentos. Segundo Horngren, citado por Teixeira (1998), segmento é uma parte identificável de uma organização.

Surge então, não só a necessidade de conhecer e compreender os custos relativamente ao valor que geram, como efectuar também, a sua gestão. Através da informação obtida pela Contabilidade Analítica, os gestores podem tomar decisões optimizando as capacidades e potencialidades da organização e conhecer o valor que as actividades desenvolvidas geram para a mesma. Assim, a Contabilidade de Gestão tem que permitir a análise e avaliação das

decisões tomadas, bem como, apoiar as decisões futuras e ainda, ter a informação adequada em tempo oportuno de forma a permitir alcançar os objectivos definidos.

Face ao exposto iremos evidenciar a relevância da Contabilidade Analítica na informação interna para apoio à Gestão Organizacional.

### **3. A Contabilidade Analítica nas Organizações**

A Contabilidade Analítica ou de Gestão, como subsistema de Informação interna por excelência, deve fornecer informação de forma a atender às necessidades dos seus diferentes utilizadores.

Neste contexto, Siegel e Shim (2000) definem a Contabilidade de Gestão como o processo de identificação, medição, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação financeira que é usada pelos gestores para planear, avaliar e apoiar a tomada de decisão numa organização. Focalizando-se no fornecimento de informação para os gestores internos directamente ligados ao planeamento, direcção e controlo das operações e que têm de tomar uma variedade de decisões de gestão.

Assim, Contabilidade de Gestão tem como objectivo último “ (...) controlar os custos e a produção para que a gestão possa identificar as áreas problemáticas e adopte acções correctoras” (AECA, Doc.7, 1996:101), não podendo de acordo com Jordan et al (2003:104), divorciar-se da sua missão dado que “como instrumento que pode e deve contribuir para a criação de valor das empresas” revela-se de extrema importância na implementação da estratégia das organizações, tendo um papel primordial como instrumento de avaliação dos centros de responsabilidade e como elemento determinante na gestão estratégica dos custos. Importa definir Centro de Responsabilidade que segundo Caiado (2002:81) é “uma unidade orgânica descentralizada dotada de objectivos específicos e de um conjunto de meios materiais e humanos que permitem ao responsável do centro realizar o seu programa de actividade com a maior autonomia possível”.

As alterações do meio envolvente, dos processos de fabrico, da diversificação dos produtos e do encurtamento do seu ciclo de vida associada à problemática da imputação dos custos indirectos exigiram novos mecanismos de controlo.

Até finais do século XIX não era conferida grande importância aos Gastos Gerais de Fabrico (GGF) considerados, custos indirectos de fabricação uma vez que o seu peso em relação ao custo final do produto, era pouco relevante (CAIADO, 1997:30).

Com as estruturas de custos a reflectirem um aumento do peso dos custos indirectos, foram introduzidas diferentes bases de repartição para substituírem a repartição através de apenas uma base de imputação que nunca consegue uma relação de causa-efeito para o conjunto de custos a repartir com origem em diferentes naturezas, tornando-se por isso obsoletas.

Assim, para minimizar a falta de credibilidade dos custos calculados, evolui-se de uma base única, para um conjunto de bases múltiplas, cuja metodologia é semelhante ainda que apresente uma menor margem de erro. Desta forma os custos calculados são tanto mais distantes da realidade, quanto, maior for o peso dos custos indirectos no total dos custos, menor for o número de bases de repartição escolhidas e se se verificar uma deficiente ligação de causa-efeito com os custos que repartem.

Com o objectivo de satisfazer essa falta de rigor na valorização dos produtos produzidos ou serviços prestados, surgiu o método das Secções Homogéneas que segundo Pereira e Franco (2001:290-291) são Centros de Custos que devem obedecer às seguintes características: Responsabilização; Homogeneidade de funções; e existência de uma unidade de medida para medir a actividade da secção.

Segundo Caiado (2002:233), “este método consiste em dividir os custos de transformação [somatório dos GGF com a MOD] em pequenos grupos de custos com certas afinidades”, os centros de custos. Após terem sido distribuídos os custos dos centros comuns ou de apoio, pelos seus utilizadores (as Secções Principias), estamos em condições de fazer a sua atribuição aos produtos. O cálculo do custo unitário de cada secção, resulta da divisão do total de custos verificados no mês, pelo número de unidade de obra/unidade de imputação. Em suma, com o método das Secções Homogéneas passamos “de um critério em que os custos de transformação são imputados indiscriminadamente por todos os produtos para um outro critério em que a imputação se faz em função dos centros que determinaram tais custos”.

Assim, a repartição dos custos neste método deve ter em consideração: se são directos ou específicos, ou seja, se pertencem apenas a um centro específico; se são comuns a diversos centros e se vai ser necessário reparti-los, efectuando-se então a definição das bases para a sua repartição. (Exemplo: Um custo cuja natureza seja, rendas do edificio, a base de repartição sugerida por Caiado (2002:234) seria o espaço ocupado (em m<sup>2</sup>); Se por outro lado, o custo por natureza se refere a telefones, então a base de repartição sugerida foi o número de empregados).

Citando Pereira e Franco (2001:290-293), o método dos Centros de Custos baseia-se em “repartições intermédias entre os custos por natureza e a sua imputação aos produtos fabricados (...)”, sendo a importância dessas repartições intermédias, demonstrada na informação sobre os custos ocorridos no funcionamento dos diversos órgãos da organização. Os objectivos são o apuramento do custo dos produtos de uma forma mais correcta, dado que, corrige a repartição dos GGF através de uma base de imputação, aos produtos ou serviços. Os custos de cada Centros de Custos são atribuídos aos produtos através da sua unidade de obra de acordo com a utilização que estes fazem de cada Centro de Custos. O apuramento do custo por Centro de Custos, vai permitir responsabilizar as chefias, cabendo a cada uma responder pelos custos ocorridos e desvios apurados. No entanto, contudo, o modelo das Secções Homogéneas tem sofrido algumas críticas, ao conduzir muitas vezes à desmotivação e desresponsabilização dos gestores, dado que, segundo Rodrigues (citado por Teixeira, 1998:65) o “resultado apurado no centro de responsabilidades inclui a imputação de custos comuns sobre os quais o gestor não tem qualquer poder de decisão” e ainda, por criar a possibilidade de um custo relevante perder expressão ao ser distribuído por múltiplos centros de responsabilidade, o que para além de o diluir, faz com que não se efectue o seu controlo.

Contudo as Secções Homogéneas apresentam ainda algumas deficiências, dado que as unidades de obra são definidas com base no volume de produção ou do número de horas trabalhadas ou serviços prestados, admitindo-se desta forma uma relação directa entre os recursos consumidos e os produtos fabricados ou serviços prestados.

Nesta perspectiva, surgiu na década de setenta pela mão de Staubus, conhecendo um maior desenvolvimento e aprofundamento na década de 80 com Miller e Vollman, Woodward, Ducleck e Cooper e Kaplan, o Custeio Baseado nas Actividades (CBA).

O CBA, segundo Caiado (2002:307), “é um processo de repartir os gastos gerais de fabrico pelas quantidades produzidas com base nos benefícios que resultam de uma determinada actividade indirecta. O referido método procura, não apenas repartir os gastos gerais de fabrico pelos custos dos produtos numa base mais realista que o simples volume de produção, mas também fazer ressaltar a relação existente entre aqueles gastos e as actividades que as originaram”, ou seja, permitindo determinar, de uma forma mais correcta o custo dos produtos, considerando que o que gera os custos, são as actividades que, por sua vez, consomem recursos e originam custos. Ou seja, neste método, segundo Rodrigues (1992:29-38) “as actividades consomem recursos e os produtos utilizam actividades”, sendo os custos

uma resultante da utilização dos recursos pelas actividades e por isso, devem ser primeiramente, atribuídos a actividades, e só depois aos produtos/serviços.

O objectivo do CBA é, então, efectuar uma atribuição dos custos indirectos aos produtos, tendo por base as actividades por eles utilizadas. Esta atribuição para além de fazer com que o custo dos produtos reflecta melhor a realidade, ainda permite acompanhar e avaliar o custo das actividades, pela gestão. Desse acompanhamento resultam acções correctivas e a possibilidade de avaliação das mesmas.

As actividades permitem saber porque foram realizados os custos e não apenas, onde foram realizados (óptica dos Centros de Custos), aumentando assim a eficácia da organização e em última análise, o resultado das decisões tomadas pelos gestores pela forma como geriram os recursos.

Resumidamente, iremos referir duas formas possíveis de abordagem do apuramento de resultados. A clássica, onde no seu cálculo são considerados os respectivos proveitos e custos serão absorvidos na sua totalidade pelos produtos fabricados ou serviços prestados dado que, se há custos, estes têm que ser suportados. Ou seja o apuramento dos resultados é efectuado numa lógica de Absorção. E outra, apoiada numa Lógica de Contribuição onde os custos são encarados como uma consequência da actividade, em que cada uma gera uma margem de contribuição para cobrir os custos comuns comparando apenas os proveitos e custos específicos afectos a cada actividade. O apuramento do resultado deve fazer-se numa perspectiva de saber se a actividade contribui de uma forma positiva ou negativa para o resultado global da organização. O seu apuramento, implica maior exigência no tratamento da informação e na organização da estrutura interna da informação, dado que a definição de actividades, implica um verdadeiro conhecimento da organização, assim como das suas necessidades de informação.

Esta metodologia comparativamente ao custeio por absorção, é muito mais abrangente. Dado que não analisa apenas os custos, mas enquadra-os por comparação com os proveitos e avalia se a margem de contribuição gerada, está ou não de acordo com os objectivos tendo uma dupla leitura, o resultado da actividade em apreciação e simultaneamente, a parcela disponível para ajudar a absorver os custos que, não sendo específicos, não foram distribuídos

Iremos seguidamente debruçarmo-nos sobre a Contabilidade Analítica apresentada pelos Planos de Contas por que se regem o sector público e privado.

### **3.1 A Contabilidade Analítica no POC e no POCP**

O fenómeno da globalização caracterizado pela aproximação entre Estados e Culturas, onde os aspectos económicos, sociais e culturais afectam indivíduos, empresas e governos, provoca inevitavelmente mudanças e modernização do Sistema de Informação em que se apoia a tomada de decisão, tendo por isso a Contabilidade vindo a reforçar a sua importância tanto ao nível do sector público como do privado (ALVES e TEIXEIRA, 2003).

Santos et al (2002) defende que a Administração Pública não se pode manter indiferente à mudança e tem de ser capaz de se adaptar sendo que, o resultado dessa adaptação será repercutido, não no sector público, como também como também no sector privado.

Em Portugal, a crescente necessidade de rigor e transparência na aplicação dos dinheiros públicos e responsabilização na sua administração, reforçou a importância da Contabilidade nos Organismos Públicos e hoje, ela que tradicionalmente tinha como finalidade executar, liquidar e controlar o Orçamento, tem segundo Carvalho (2000), objectivos de eficiência, eficácia e economia. Neste sentido, importa referir que o grau de eficiência é obtido pela relação entre os recursos consumidos e os bens e serviços produzidos. A eficácia é medida,

pelo grau de cumprimento dos objectivos previamente fixados e incluídos na sua missão. E economia é a operação que consome os recursos necessários em qualidade e quantidade ao menor custo possível.

A Contabilidade Analítica a desenvolver na classe 9, segundo o POCP, tal como o POC, ao articular o Plano de Contas com os Sistemas de Contabilidade neles previsto, deixa ao critério das entidades contabilísticas a organização do seu plano de contas, o que faz antever que o mesmo deverá ser efectuado de acordo com as necessidades de cada uma das organizações. Neste sentido, o POCP embora expresse a obrigatoriedade da Contabilidade Analítica, não menciona como efectuar a sua aplicação e cumprir o seu objectivo, obter informação sobre a formação dos custos relativos às actividades e aos serviços prestados ao exterior e ainda, a informação para a análise e o Controlo de Gestão através da compilação de indicadores de eficácia, de medida de eficiência e de economia.

Segundo Caiado (2002:159-161), “o planeamento contabilístico geral, a que corresponde o modelo do POC, suscita o planeamento sectorial, de aplicação por certos grupos de empresas. As experiências deste planeamento restringiram-se à aprovação de planos destinados a alguns sectores da Administração Pública, os que ficaram desajustados perante a publicação do diploma que aprovou o Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP)”. A título de exemplo, referimos:

- no sector privado, o nº2 do artigo 1º do Decreto-Lei nº 47/77, o POC de 97, que prescreveu que “serão publicados planos sectoriais de diversas actividades de acordo com as especificidades”, afirmação que foi confirmada pelo Decreto-Lei nº 410/89, quando referem que “compete aos Ministérios das Finanças e da Tutela, ouvida a Comissão de Normalização Contabilística, a aprovação dos planos sectoriais das diversas actividades...”.

- no sector público, aquando da aprovação do Decreto-Lei nº 232/97, cujo anexo contém o POCP, estatui-se no nº 1 do artº 5º que “... os planos sectoriais que se mostrem indispensáveis, são aprovados mediante portaria do Ministério das Finanças e, quando for caso disso, de outros ministros competentes, ouvida a Comissão de Normalização Contabilística da Administração Pública”. No seguimento desta postura, foram aprovados e publicados vários planos sectoriais no sector público, nomeadamente, em 1999, o Plano Oficial de Contabilidade do Ministério da Saúde e o Plano Oficial de Contabilidade Pública para o Sector da Educação (POC-E).

Segundo o POC-E o custo dos bens/serviços prestados, corresponde à soma dos custos directos e dos custos indirectos, sendo efectuada a imputação dos custos indirectos através de diferentes bases de imputação. Cravo et al (2002:81) salientam que essas bases de imputação devem obedecer a “uma relação mais directa com o consumo desses custos pelas diferentes actividades”, sendo o período em análise o compreendido entre 1 de Outubro do ano N a 30 de Setembro do ano N+1. Outra característica evidenciada é que a Contabilidade Analítica nele imposta assenta no Custeio Total, dado que refere que o custo dos produtos/serviços corresponde aos respectivos custos directos e indirectos, incluindo os custos administrativos da própria actividade.

O POC-E também propõe o cálculo do custo de actividades claramente especificadas, salientando que nem todos os custos são directos às mesmas, admitindo a repartição dos custos indirectos.

Assim, para além de fins de controlo da legalidade deve ser um Sistema de Informação que permita a análise e avaliação das decisões tomadas e apoie as decisões futuras.

#### 4. Indicadores de Desempenho

As medidas de desempenho são uma componente central de um sistema de controlo de gestão e devem ser utilizadas com precaução e em conjunto com outras que as complementem e referenciem. Contudo a leitura da informação necessária para a tomada de decisão, de acordo com Jordan et al (2003), não pode assentar apenas na consulta directa da Contabilidade porque esta se caracteriza por ser exaustiva, minuciosa e detalhada, tornando-se por isso de difícil leitura e interpretação, cabendo à Contabilidade Interna o fornecimento de informação sintética, personalizada, integrada que permita apoiar, acompanhar e avaliar a tomada de decisão.

O leque de medidas de desempenho a utilizar é diversificado, sendo que a teoria económica defende a aplicação das que se apoiam na informação contabilística, ainda que complementadas com outras que se considerem adequadas. A este propósito Neves (1992), refere que a avaliação de desempenho de uma empresa não se pode restringir ao domínio financeiro, deve também, passar por uma auditoria de gestão que revelará os aspectos de eficiência ou ineficiência da gestão sobre as variáveis de que os gestores têm efectivo controlo. A análise financeira é mais uma das ferramentas de diagnóstico que pode ajudar a chamar a atenção sobre potenciais problemas.

Controlar os custos em ambiente de constante mudança não é suficiente para assegurar a continuidade e a competitiva de uma organização. É fundamental ter em conta a qualidade, a inovação, a satisfação dos clientes, a flexibilidade, entre outros factores chaves.

Segundo o documento número 16 da AECA (1997:31) os indicadores de gestão são “unidades de medida que permitem o seguimento e valorização periódica das variáveis chave de uma organização, mediante a sua comparação com as correspondentes referências internas e externas” avaliando a economia, eficácia e eficiência.

Assim, o tipo de indicadores que se pode utilizar depende do objectivo da medição e da organização interna da informação. Por exemplo, as entidades públicas, anteriormente ao POCP, tinham como preocupação, evidenciar o cumprimento da execução orçamental sendo quase nula a elaboração de indicadores para apoiar a gestão. Actualmente, dando cumprimento ao referido Plano, a organização e o tratamento da informação contabilística terá de permitir a elaboração de indicadores de eficiência, eficácia e economia da gestão efectuada.

Neste contexto, para além de seleccionar o que queremos avaliar e qual a medida, há que identificar as técnicas apropriadas e criar um documento onde se sintetize a informação.

Um dos instrumentos mais vocacionados para o adequado acompanhamento do desempenho pessoal e organizacional é o *Tableau de Bord*. Dado as necessidades de informação diferirem aos vários níveis hierárquicos, de utilizador para utilizador, esse documento para além de ser personalizado, deve caracterizar-se também por ser sintético, diversificado, comparativo, dialogante, de rápida e frequente elaboração, de fácil leitura e produzindo informação que permita efectuar o acompanhamento e o controlo das decisões.

Outro instrumento de acompanhamento é o *Balanced Scorecard (BSC)*, que, tem como propósito a compilação de indicadores e permite o *follow-up* do desempenho das organizações. Foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 e consiste num instrumento de gestão que fornece uma visão global e integrada do desempenho organizacional compilando um conjunto de indicadores de curto e longo prazos, internos e externos, financeiros e não financeiros.

O BSC engloba indicadores financeiros que evidenciam os resultados de acções passadas (*lagging indicators*) e indicadores não financeiros (satisfação de clientes, excelência de processos internos, inovação,...) que são decisivos para o futuro desempenho financeiro (*leading indicators*). Enquanto instrumento de avaliação do desempenho, “reflecte o balanço estabelecido entre os objectivos a curto e a longo prazo, entre os indicadores financeiros e não financeiros, entre os *lagging e os leading indicators* e entre as perspectivas de desempenho interno e externo” (KAPLAN e NORTON, 1996:8)

### 5. Estudo Empírico – Inquérito ao Sector Público e Privado no Distrito de Setúbal

Tendo presente o objectivo deste trabalho, procurou-se conhecer junto de um grupo de entidades públicas e privadas do distrito de Setúbal: o grau de implementação da Contabilidade Analítica; o grau de importância atribuída à informação contabilística elaborada; o grau de tratamento e detalhe dessa informação no apoio à tomada de decisão e os indicadores seleccionados para a análise do desempenho, bem como, da eficácia e eficiência da organização. A amostra baseou-se, no sector público, nas Escolas Secundárias, Câmaras Municipais, Escolas de Ensino Superior Público, Hospitais e outros Organismos Públicos com obrigatoriedade de aplicação do POCP, perfazendo um total de 72 organizações e, no sector privado, nas 200 maiores empresas do distrito de Setúbal constantes na base de dados na Dun & Braddstreet (2002), tendo como referencial o volume de negócios.

Responderam ao inquérito, 27 entidades do sector público e 49 entidades do sector privado.

Questão	Sector Público	Sector Privado
A direcção acompanha a execução da Contabilidade?	Cerca de 88% das entidades do sector público analisa as informações extraídas da contabilidade mensalmente	Cerca de 94% das organizações do sector privado analisa as informações extraídas da contabilidade mensalmente
Está implementado algum sistema de Contabilidade Analítica?	Através das respostas obtidas verificamos que 16 (59%) das 27 entidades possuem um sistema de Contabilidade Analítica	Através das respostas obtidas verificamos que 45 (92%) das 49 entidades possuem um sistema de Contabilidade Analítica
Esta informação é analisada e serve para a tomada de decisão?	Das entidades que tem implementado um sistema de Contabilidade Analítica apenas 12 (55%) utilizam a informação extraída para a tomada de decisão	Das entidades que tem implementado um sistema de Contabilidade Analítica apenas 4 (8%) não utilizam a informação extraída para a tomada de decisão
Qual a periodicidade com que essa informação é analisada?	Verifica-se que 9 (64%) entidades analisam a informação mensalmente	Verifica-se que 43 (92%) organizações, das 47 que responderam, analisam a informação mensalmente
Na gestão da produção de bens ou serviços considera informações do seu sistema de Contabilidade Analítica?	Das 16 entidades em análise, 10 (63%), recorrem à Contabilidade Analítica para gerir a sua actividade	Das 48 entidades em análise, 40 (83%), recorrem à Contabilidade Analítica para gerir a sua actividade
Qual a sua opinião sobre o grau de importância da utilização da informação retirada da Contabilidade nos seguintes aspectos: a) Análise b) Controlo c) Medidas Correctivas d) Apoio à decisão e) Medir a eficácia/eficiência	Na generalidade as entidades estudadas consideram importante ou muito importante a informação retirada da contabilidade para análise, controlo, adopção de medidas correctivas e tomada de decisão. Relativamente à utilização para medição da eficácia/eficiência à um decréscimo de grau de importância atribuído, cerca de 42% considera a sua importância moderada	Na generalidade as organizações estudadas consideram importante ou muito importante a informação retirada da contabilidade para análise, controlo, adopção de medidas correctivas, tomada de decisão e medição da eficácia/eficiência

Elabora Orçamento Anual ?	A totalidade das organizações em análise elaboram Orçamento Anual	Das 49 entidades estudadas, 43 (88%) elaboram Orçamento Anual
Que tipo de Orçamento?	A maioria das organizações (18 das 27) elabora Orçamento Geral	Cerca de 71%, isto é, 34 das 48 das organizações elaboram Orçamento por Centros de Custo
São calculados desvios?	Das 24 respostas obtidas verificamos que 16 (67%) procede ao calculo de desvios	Das 44 respostas obtidas observamos que 40 (91%) procede ao calculo de desvios
As medidas correctivas constam de algum documento escrito?	Apenas 9 (39%) das entidades analisadas possuem um documento escrito com as medidas correctivas	Verifica-se que 30 (65%) das organizações analisadas possuem um documento escrito com as medidas correctivas
Apura custos por produto/serviço?	O apuramento de custos por produto/serviço é efectuado por 11 (44%) das 25 entidades que responderam à questão	O apuramento de custos por produto/serviço é efectuado por 33 (69%) das 48 entidades que responderam à questão
Reparte custos indirectos?	Verifica-se que 10 (39%) das 26 entidades inquiridas repartem custos indirectos na sua grande maioria tendo por base as unidades produzidas e outras não indicadas no inquérito	Verifica-se que 34 (69%) das 49 entidades inquiridas repartem custos indirectos na sua grande maioria tendo por base a mão de obra aplicada, horas de funcionamento, nº de trabalhadores e outras não indicadas no inquérito
Reparte com que bases?		
Calcula custos por actividade?	Ao analisar os resultados obtidos verificamos que 64% (16) das entidades não procede ao calculo dos custos por actividade. A heterogeneidade das actividades e geradores de custo enunciados não nos permite caracterizar o sector	Ao analisar os resultados obtidos verificamos que cerca de 52% (25) das entidades calculam custos por actividade. A heterogeneidade das actividades e geradores de custo enunciados não nos permite caracterizar o sector
Quais as actividades definidas?		
Com que geradores de custos?		
Está satisfeito com a informação extraída da Contabilidade Analítica implementada?	A informação disponibilizada pela Contabilidade Analítica satisfaz a maioria, isto é, 10 (67%) das 15 respostas são positivas	A informação disponibilizada pela Contabilidade Analítica satisfaz a maioria, isto é, 41 (87%) das 47 respostas são positivas
Utiliza indicadores económicos e financeiros retirados do sistema de Contabilidade para efectuar o diagnóstico interno da sua empresa/instituição?	Observamos que a globalidade (80%) das organizações utiliza indicadores económicos e financeiros. De entre estes destacam-se os indicadores quantitativos existindo apenas 5 organizações que utilizam em simultâneo os indicadores quantitativos e qualitativos.	Observamos que a globalidade (94%) das organizações utiliza indicadores económicos e financeiros. De entre estes destacam-se os indicadores quantitativos existindo ainda, 13 organizações que utilizam em simultâneo os indicadores quantitativos e qualitativos, e 4 organizações que utilizam apenas indicadores qualitativos.
Os indicadores são: - Quantitativos - Qualitativos		
Existe Tableau de Bord na Organização?	Apenas 6 (24%) entidades utilizam este instrumento de gestão	31 (63%) organizações utilizam este instrumento de gestão
E Balanced Scorecard?	Apenas 4 (16%) entidades utilizam este instrumento de gestão	Apenas 14 (29%) organizações utilizam este instrumento de gestão
É feita comparação dos resultados obtidos pelos indicadores ?	52% das organizações procede á comparação dos indicadores sendo que na sua maioria utilizam o período homologa para a análise	88% das organizações procede á comparação dos indicadores. Destas 58% fá-lo mensalmente, 18% através do período homologo e 16% utiliza os critérios anteriores em simultâneo

Fonte: (Adaptado de Teixeira et al, 2005).

#### Quadro 1 – Análise das Respostas ao Inquérito

Como podemos observar (Quadro nº 1) a Contabilidade assume grande relevância nas entidades que responderam ao inquérito, como se verificou, 85% das entidades do sector público e 94% das entidades do sector privado, acompanham mensalmente a sua execução e

controlo de forma a garantir a fiabilidade da informação produzida por este sistema de informação. Pelas respostas obtidas, verificamos que está implícita a existência de um dos dois ou de ambos sistemas de Contabilidade: a Financeira e/ou a Analítica. Contudo e dado o objecto deste trabalho torna-se importante saber o grau de implementação do segundo sistema de Contabilidade. Assim, verificamos que a Contabilidade Analítica (CA) apresenta uma taxa de implementação de 59% sendo que, 55% destas entidades utiliza a informação extraída, no processo de tomada de decisão. No sector privado as percentagens crescem, e verificamos que a CA se encontra significativamente implementada, 92% das entidades possui este sistema de informação e 98% destas, utilizam a informação produzida no processo de tomada de decisão (apenas 8% das empresas não utiliza a informação produzida por qualquer um dos sistemas no processo de tomada de decisão).

Questionámo-nos posteriormente sobre qual a periodicidade da análise dessa informação e verificámos que 64% das entidades públicas a analisa mensalmente, 14% trimestralmente, 7% semestralmente e 15% anualmente. No sector privado 95,6% das empresas que possuem CA, analisam a sua informação mensalmente e as restantes fazem-no trimestralmente. Em relação à utilização dessa informação na gestão do processo de produção de bens e serviços constatámos que 63% das entidades públicas com CA, recorrem a ela para a gestão da sua actividade enquanto que no sector privado esta percentagem é de 83%. Com o intuito de reforçar a avaliação do grau de importância atribuído a essa informação, foi solicitado às entidades inquiridas que atribuíssem um determinado valor dessa importância em cinco circunstâncias passíveis de utilização da mesma. Os valores a atribuir variavam entre 1 e 5, correspondendo à seguinte escala de valores: 1 – Nada Importante, 2 – Pouco Importante, 3 – Moderadamente Importante, 4 – Importante e 5 – Muito Importante. Os resultados obtidos foram os seguintes (Tabela nº 1):

	Sector									
	Púb.	Priv.	Púb.	Priv.	Púb.	Priv.	Púb.	Priv.	Púb.	Priv.
	Nada		Pouco		Moderada		Importante		Muito	
Análise				2,0%	12,5%	2,0%	50,0%	38,8%	37,5%	57,1%
Controlo					12,5%	6,1%	41,7%	22,4%	45,8%	72,1%
Medidas Correctivas	4,2%		4,2%	2,0%	25,0%	14,3%	37,5%	42,9%	29,2%	40,8%
Apoio à decisão	4,2%		4,2%		20,8%	8,2%	37,5%	51,0%	33,3%	40,8%
Medir a eficácia/eficiência					41,7%	24,5%	33,3%	34,7%	25,0%	40,8%

Fonte: Elaboração Própria

Tabela nº 1 – O Grau de Importância atribuído à Informação

Estes dados revelam que ambos os sectores consideram que a informação é *Moderadamente Importante*, *Importante* ou *Muito Importante* nas cinco situações. Sendo que a grande variação percentual ocorre entre o *Importante* e *Muito Importante*, com excepção do último indicador onde a escolha do sector público foi maioritariamente para a opção *Moderadamente Importante*.

A elaboração do Orçamento Anual é obrigatória no sector público pelo que todas (100%) as entidades em estudo o efectuam, enquanto que no sector privado esta taxa desce para os 88% da amostra. Analisando o tipo de orçamento, existe uma clara diferenciação entre o sector público e o privado, no primeiro esta situação, poderá em nosso entender, reflectir uma menor utilização dos centros de custo na CA do sector público. Tendo presente que as entidades estudadas possuem um documento que planifica a sua actividade futura, o Orçamento, importa agora avaliar se são efectuados os apuramentos de desvios dessa planificação. Os resultados evidenciam que 67% das entidades públicas calculam os desvios sendo que apenas 39% destas, possuem um documento escrito com as medidas correctivas para os desvios apurados. No sector privado a percentagem cresce consideravelmente, isto é, 91% das

entidades calculam desvios face aos valores orçamentados e 65% possuem um documento escrito onde apresentam as medidas correctivas a tomar no caso de se registarem desvios face aos valores planeados.

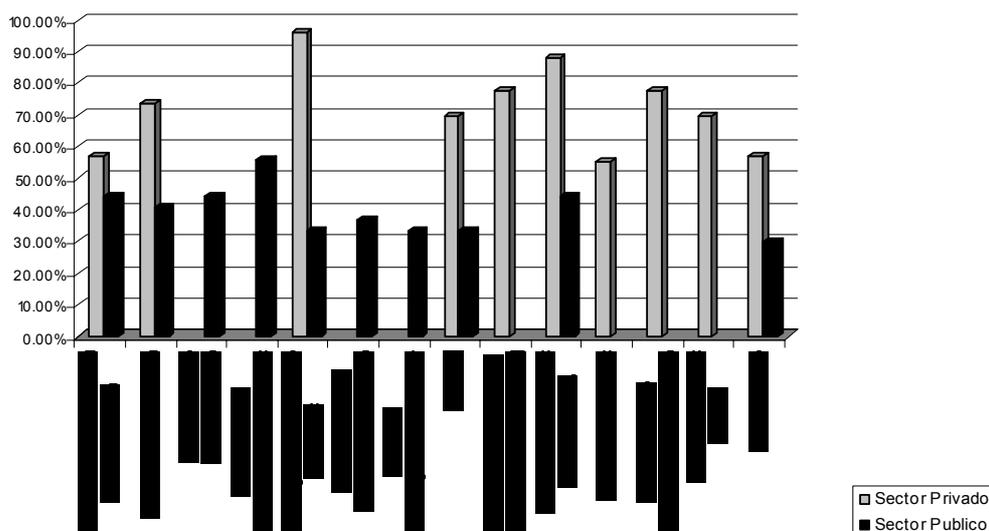
“À medida que aumenta a dimensão das empresas, determinada pelo alargamento do mercado e pela incessante inovação tecnológica, maior é a necessidade que os gestores têm de informações atempadas que permitam auxiliar a tomada de medidas fundamentais para fazer face à concorrência, aumentar os resultados e lançar novos produtos no mercado a preços competitivos.” (Caiado; 1997:43). Neste contexto verificamos que apenas 44% das entidades públicas, e 67% das entidades privadas utiliza a CA para apurar custos por produtos ou por serviços. A repartição dos custos indirectos é efectuada por 39% da entidades públicas e 69% das entidades privadas em estudo. Sendo que a maioria destas opta por uma base de repartição, 60% no sector público e 65% no sector privado.

Por forma a averiguar o grau de implementação do Custeio Baseado nas Actividades (CBA), questionámos as entidades se era efectuada o apuramento dos custos por actividade, tendo concluído que no sector público apenas 36% o efectua e que no sector privado a percentagem sobe para os 52%. Detectam-se no entanto, algumas inconsistências na utilização deste método, já que por exemplo, aquando da selecção das actividades, foram definidas actividades “agregadoras”, tais como, produção, o que não coincide com o espírito do CBA que procura a utilização de actividades de níveis inferiores. Outro facto prende-se com a indicação dos geradores de custo utilizados não serem coincidentes com as actividades definidas.

Na análise do grau de satisfação com a informação produzida pela CA verificamos que 67% das entidades públicas e 87% das entidades privadas afirmam estar satisfeitas com a mesma. Esta afirmação é reforçada pelo facto de 80% (sector público) e 94% (sector privado) utilizarem indicadores económicos e financeiros retirados do Sistema de Contabilidade para efectuar o diagnóstico interno das organizações. Neste contexto, procurámos apurar qual o grau de utilização dos “novos” instrumentos que sintetizam a informação para a gestão, funcionando como suportes no processo de tomada de decisão. Para tal, questionámos as entidades sobre a utilização do *Tableau de Bord* e do *Balanced Scorecard*. Verificámos que o *Tableau de Bord* é efectuada por apenas 16% das entidades públicas com CA e por 63% das entidades privadas com CA. No *Balanced Scorecard* as percentagens descem para os 16% e 29%, respectivamente. Importa realçar que 52% do sector público em estudo, efectua a comparação com os resultados obtidos pelos indicadores, 50% destes em comparação com o período homólogo e 29% mensalmente. No sector privado 88% das organizações efectuam a comparação dos resultados obtidos nos indicadores, 58% destas mensalmente e 19% com o período homólogo.

No estudo realizado foram apresentados diversos indicadores referidos na teoria económico-financeira para avaliação do desempenho das organizações. Verificámos que os indicadores propostos, seleccionados tendo por base a teoria económica –financeira (Neves, 2001; Santos, 1994; Moreira, 1998, entre outros) e a prática organizacional são utilizados pela totalidade das organizações em estudo. São ainda sugeridos novos indicadores que dada a sua frequência indiciam serem indicadores específicos de uma ou outra organização.

De seguida apresentamos o ranking dos 10 indicadores mais utilizados nos sectores em análise.



Fonte: Elaboração Própria

Figura nº 1 – Ranking dos 10 Indicadores mais utilizados

Embora os objectivos sejam distintos, no sector público, será a medição da eficiência, eficácia e economia, e no sector privado, será a maximização do valor das organizações, verificamos pela análise comparativa que 6 (Autofinanciamento e/ou Fluxos de Caixa, Autonomia Financeira, Evolução do Volume de Negócios, Liquidez, Níveis de Resultados, Solvabilidade) dos 10 indicadores mais utilizados são coincidentes.

Assim constatamos que existe uma clara preocupação em obter informação sobre a capacidade da organização em gerar meios líquidos através da sua actividade, que lhe possibilitem a cobertura dos custos relativos a ela, bem como o grau de autonomia para fazer face a encargos com terceiros. Outro aspecto relevante é a forma como o resultado é formado em função das diferentes actividades/operações e o conhecimento da organização sobre a sua dimensão e como tem evoluído a sua actividade.

A utilização destes indicadores demonstra a importância e a preocupação existentes com o equilíbrio financeiro das organizações sejam elas públicas ou privadas.

## 5. Conclusão

A Contabilidade Analítica enquanto instrumento de e para a gestão, torna-se crucial na avaliação do desempenho nas organizações. Nesta perspectiva é essencial aproximar a gestão organizacional aos novos modelos de apuramento de custos, nomeadamente, o Custeio Baseado nas Actividades, para que se obtenham custos mais precisos e se identifiquem actividades e respectivos geradores de custo, por forma a se efectuar uma verdadeira gestão das actividades que cumpram os objectivos de cada uma das organizações, tendo presente a eficácia, eficiência e economia.

A importância do Sistema de Informação da Contabilidade Analítica, é tanto maior, quanto maior for a sua capacidade de apoiar a gestão e permitir avaliar o seu desempenho. Para tal, torna-se necessário a sua adequação à organização e aos diferentes níveis hierárquicos, bem como, seleccionar os indicadores a apresentar no Tableau de Bord.

Nessa perspectiva, para aferir a proximidade entre a teoria económica e a prática organizacional, foi efectuado um inquérito na região de Setúbal, em Portugal, onde se constatou, através das respostas obtidas, que quer o sector público quer o sector privado, de uma forma generalizada tem implementada a Contabilidade Analítica reconhecendo-a como suporte para o planeamento, o controlo e apoio da decisão. Todavia, é possível verificar que o método de apuramento de custos, o Custeio Baseado nas Actividades, não só não é aplicado, como genericamente não é ainda conhecido, havendo uma certa unanimidade na utilização de base(s) de repartição para a atribuição dos custos indirectos.

Quanto aos indicadores mais utilizados nos dois sectores em análise, é possível verificar, da sua comparação, que seis dos primeiros dez, não só são coincidentes, como são todos económico-financeiros, ou seja, todos resultam da informação contabilística. Cabe por isso à Contabilidade, a grande responsabilidade de aproximar as novas metodologias de gestão de custos aos sistemas de informação existentes nas organizações, de forma a que seja um factor de diferenciação e um recurso estratégico.

### Referências

- AECA (1996) - *Principios de Contabilidade de Gestión – Costes Indirectos de Produccion: Localizacion, Imputacion y Control*; Doc. Nº 7; 3ª Ed., Madrid: Edic. Ortega.
- AECA (1997) - *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*; Documento 16; AECA, Madrid.
- ALVES, T. & TEIXEIRA, A. B. (2003) - *A Contabilidade e o Valor na Perspectiva dos Utilizadores da Informação Financeira*; ADCES; Leiria.
- BORGES, A.; RODRIGUES, A. J. & MORGADO, J. (2002) - *Contabilidade e Finanças para a gestão*; Áreas Editora; Lisboa.
- CAIADO, A. P. (1997) - *Contabilidade de Gestão*; Áreas Editora; Lisboa.
- CAIADO, A. P. (2002) - *Contabilidade de Gestão*; Áreas Editora; Lisboa.
- CAÑIBANO, L. (1995) - *Contabilidad – Análisis Contable de la Realidad Económica*; Ediciones Pirámide; 7ª Edición.
- CARVALHO, J. B. (2000) - *10 Anos de Reforma da Contabilidade Pública em Portugal*; II Encontro Nacional do INA; Lisboa.
- CRAVO, D. J. S. (1991) - *Considerações em torno do Paradigma da Utilidade*; Actas das IV Jornadas de Contabilidade; ISCAA; Aveiro.
- CRAVO, D.; CARVALHO, J. B. C.; FERNANDES, O. & SILVA, S. (2002) - *POCE Explicado – Plano Oficial de Contabilidade para o Sector da Educação*; Editora Rei dos Livros; 2002.
- CUNHA, C.; (2002) - *O Custeio Baseado nas Actividades*; Revista TOC nº 28; pp. 33; Lisboa.
- Decreto-lei n.º 47/77, de 7 de Fevereiro.
- Decreto - Lei nº 410/89 de 21 Novembro – Plano Oficial de Contabilidade.
- Decreto - Lei nº 232/97 de 3 Setembro – Plano Oficial de Contabilidade Pública.
- FERNANDES, M. J. (2000) - *A Reforma dos Sistemas de Informação e Controlo derivados da nova gestão pública*; Comunicação do II Encontro Nacional do INA; Lisboa.
- HOLLANDER, A. S. et al (1996) - *Accounting, Information Technology and Business Solutions*; EUA; 2nd Edition.
- JORDAN, H.; NEVES, J. C. & RODRIGUES, J. A. (2003) - *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*; Áreas Editora; 5ª Edição; Lisboa.
- JORGE, S. & SÁ, P. (2000) - *A informação contabilística e o desenvolvimento de novos produtos*; artigo publicado nos Estudos de Gestão de Empresas com a Coordenação de António Martins; Volume I; Vida Económica; Porto.

- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1996) - *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Bóston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- MARCOS, J. S. & NAIA, P. (2001) - *A Contabilidade Analítica – estudos previsionais e formação no século XXI*; Revista TOC, Nº 10, PP. 26-37.
- MOREIRA, J. A. C. (1998) - *Análise Financeira de Empresas – da Teoria à Prática*; Bolsa de Derivados do Porto – Instituto de Mercado de Capitais; 2ª Edição.
- NEVES, J. C. (1992) - *Análise Financeira, Métodos e Técnicas*; Texto Editora, 6ª Edição.
- NEVES, J. C. (2001) - *Análise Financeira – Vol. I Técnicas Fundamentais*; Textos de Gestão; Texto Editora; 13ª Edição.
- PEREIRA, C. C. & FRANCO, V. S. (2001) – *Contabilidade Analítica*. Editora Rei dos Livros. Lisboa.
- POC – Plano Oficial de Contabilidade (2002) - Áreas Editora.
- RODRIGUES, J. A. (1992) - *Custeio Baseado na Actividade*. Revista Portuguesa de Gestão.
- SANTOS, A. F.; (1994) - *Análise Financeira – Conceitos, Técnicas e Aplicações*; INIEF.
- SANTOS, Y. F. LÓPEZ, Cristina Gutiérrez, LÓPEZ, Raquel Flórez; (2002) - *Indicadores de Gestão e sua Utilização nas Entidades Públicas*; III Encontro Ibero-americano de Finanças e Sistemas de Informação; Setúbal.
- SIEGEL, J. G. & SHIM, J. K. (2000) - *Accounting Handbook*; N.Y. Barron's Educational Series; 3<sup>rd</sup> Ed.
- SOUSA, G. & RODRIGUES, L. (2002) - *Balanced Scorecard: Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI*, Rei dos Livros, 1ª Edição, Porto.
- TEIXEIRA, A. B. (1998) - *A Análise de Performance de Segmentos. Dissertação de mestrado em Finanças Empresariais*. ISCTE.
- TEIXEIRA, A. B.; MATA, C.; RITA, R.; GONÇALVES, S. & ROSÁRIO, C. (2005) – Da Implementação da Contabilidade Analítica à Informação Relevante para a Gestão – Uma Abordagem Comparativa dos Objectivos do POC e do POCP, 2º Concurso de Projectos de Investigação – Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais.