

UMA DISCUSSÃO SOBRE AS PRÁTICAS DE CONTABILIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Rui Alexandre R. Pires¹ (rucapires@ipb.pt)

Maria do Céu G. Alves² (mceu@ubi.pt)

Lúcia Lima Rodrigues³ (lrodrigues@eeg.uminho.pt)

¹EsACT – Instituto Politécnico de Bragança, Mirandela, Portugal

²Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal

³Universidade do Minho, Braga, Portugal

ABSTRACT

The main purpose of this paper is to provide a discussion on Strategic Management Accounting (SMA) practices in order to obtain a more complete list of SMA practices. We started of prior lists presented for other authors. In addition to external and long-term orientation, and financial and non-financial measurement typologies criteria for SMA practices, we considered an internal resources and capabilities orientation to support external competitive bases. We obtained a list with 22 SMA practices related with: i) costing; ii) planning, control and performance measurement; iii) identification, measurement and management of intellectual capital resources; iv) strategic decision making; v) strategic investment analysis; vi) competitor accounting; and, vii) customer accounting. Therefore, this paper contributes to clarify the concept and purpose of SMA, and the set of SMA practices. In this way, it assists researchers and practitioners in research and adoption of SMA.

KEYWORDS: Strategic management accounting, Strategic management, marketing, Strategic management accounting practices

1. INTRODUÇÃO

A contabilidade de gestão estratégica (*Strategic Management Accounting* – SMA) surge, no início da década 80, e desenvolve-se num período em que alguns autores (e.g. Johnson & Kaplan, 1987; Kaplan, 1984; Roslender, 1995, 1996) registam alguma perda de relevância da contabilidade de gestão (que designaremos de contabilidade de gestão tradicional). Consideram que a contabilidade de gestão tradicional não fornece a informação adequada para aproveitar as oportunidades e superar as ameaças resultantes das diversas alterações ocorridas no contexto externo e interno das organizações, tais como a globalização dos negócios, as constantes e céleres inovações tecnológicas, o crescimento da economia baseada no conhecimento, a intensificação da concorrência, a necessidade de customização dos produtos e serviços, e a adoção de estruturas organizacionais mais flexíveis (estruturas horizontais e baseadas em equipas). Consequentemente, defendem que a contabilidade de gestão deve assumir uma orientação estratégica e complementar a informação tradicional (essencialmente financeira, interna e histórica) com informação não financeira, externa e orientada para o futuro e informação oportuna.

O trabalho de Simmonds (1981), publicado na *Management Accounting* (UK), é apontado por diversos autores (e.g. Agasisti, Arnaboldi & Azzone, 2008; Bhimani & Langfield-Smith, 2007; Cadez & Guilding, 2008; Cinquini & Tenucci, 2010; Guilding, Cravens & Tayles., 2000; Langfield-Smith, 2008; Lord, 1996; McManus & Guilding, 2008; Otley, 2001; Roslender, 1995, 1996; Roslender & Hart, 2002, 2003) como pioneiro ao introduzir na literatura o conceito de *strategic management accounting* e ao abordar um caso de adoção da SMA. Outros trabalhos e desenvolvimentos se seguiram (e.g. Bromwich, 1990; Bromwich & Bhimani, 1989, 1994; Roslender & Hart, 2002, 2003, 2006, 2010; Shank, 1989, 2007; Shank & Govindarajan, 1989, 1992; Simmonds, 1982, 1986) nos quais se considera que a SMA é um desenvolvimento da contabilidade de gestão com orientação para a gestão estratégica (que compreende o processo de planeamento, implementação da estratégia e controlo), e também para o *marketing*, dada a sua maior orientação para o exterior das organizações (com foco nos clientes, concorrentes, mercados e contexto externo em geral) e para o futuro. A SMA também é reconhecida, e de certa forma exigida, uma orientação para os recursos e competências organizacionais, de natureza intangível, baseados no conhecimento e na aprendizagem (Nixon & Burns, 2012; Tayles, Bramley, Adshead & Farr, 2002; Tayles, Pike & Sofian, 2007).

Pois estes recursos, designados na literatura como capital intelectual (Cleary, 2009; Fincham & Roslender, 2003; Tan, Plowman & Hancock, 2008; Tayles *et al.*, 2002; Tayles *et al.*, 2007), representam o foco atual da gestão estratégica (Cumplings & Daellenbach, 2009; Dent, 1996; Furrer, Thomas & Goussevskaia, 2008; Nixon & Burns, 2012).

Apesar do entusiasmo inicial da comunidade académica e dos profissionais da contabilidade de gestão (Langfield-Smith, 2008), e dos estudos desenvolvidos em mais de três décadas, nos últimos anos diversos autores (Agasisti *et al.*, 2008; Cadez & Guilding, 2008; Ewert & Ernst, 1999; Guilding *et al.*, 2000; Langfield-Smith, 2008; Ma & Tayles, 2009; Roslender & Hart, 2002, 2003; Tomkins & Carr, 1996) registam a falta de consenso quanto ao significado do termo *strategic management accounting* e quanto ao que constitui e não constitui SMA. Alguns autores (e.g. Cadez & Guilding, 2008; Cinquini & Tenucci, 2010; Guilding *et al.*, 2000; Nixon & Burns, 2012) também referem que a listagem de práticas de SMA pode não estar completa e defendem que as diversas práticas de contabilidade de gestão consideradas na literatura no âmbito da SMA devem ser analisadas de modo a verificar se cumprem os objetivos da SMA.

Por conseguinte, este *paper* tem como principal objetivo apresentar uma listagem mais completa de práticas de SMA. De modo mais específico, este trabalho apresenta dois objetivos complementares: i) discutir algumas definições de SMA com a finalidade de se identificarem as principais semelhanças e melhor compreender o âmbito da SMA; e, ii) proceder a uma discussão sobre as práticas de contabilidade de gestão classificadas na literatura como práticas de SMA, para obter uma listagem mais completa das práticas de SMA que se enquadram efetivamente no âmbito da SMA. Deste modo, o *paper* contribui para a clarificação do conceito e do âmbito da SMA, e do conjunto de práticas de SMA. Deste modo, auxilia os investigadores e os práticos na investigação e adoção da SMA.

Para alcançar os objetivos definidos é efetuada a revisão e análise da literatura relacionada com o desenvolvimento conceptual da SMA e o desenvolvimento de práticas de SMA, e da literatura que se dedica à investigação empírica da adoção e utilização da SMA e das suas práticas. São também revistos e analisados alguns *papers* de revisão de literatura relacionados com o desenvolvimento, adoção e implementação da SMA (e.g. Langfield-Smith, 2008; Nixon & Burns, 2012; Roslender & Hart, 2002, 2006, 2010).

O *paper* encontra-se estruturado em quatro secções. A introdução constitui a primeira secção. Na segunda secção apresentam-se e discutem-se algumas definições da SMA com a finalidade de se identificarem as principais semelhanças, compreender melhor o âmbito da SMA, e contribuir para a obtenção de uma definição mais completa e consensual. Na terceira secção apresentam-se algumas listagens de práticas de SMA identificadas na literatura. Também se discute o enquadramento de um conjunto de práticas de contabilidade de gestão no âmbito da SMA. Por fim, na quarta e última secção são apresentadas as considerações finais do capítulo, incluindo limitações e possíveis desenvolvimentos futuros.

2. DEFINIÇÃO DE SMA

A análise das definições de contabilidade de gestão estratégica (*Strategic Management Accounting* – SMA) apresentadas por alguns autores (Agasisti *et al.*, 2008; Bromwich, 1990; Langfield-Smith, 2008; Ma & Tayles, 2009; Roslender & Hart, 2003; Simmonds, 1981; Tillmann & Goddard, 2008), e sintetizadas na Tabela 1, evidencia e confirma a falta de consenso quanto ao significado do termo *strategic management accounting*. Esta falta de consenso limita o desenvolvimento da prática e da investigação da SMA e justifica / explica a diversidade de abordagens adotadas na sua investigação (Roslender & Hart, 2003). A principal razão para esta diversidade resulta da dificuldade em definir com precisão o conceito de estratégia, aqui associado ao de contabilidade de gestão, por ser um conceito dinâmico e multifacetado (Nixon & Burns, 2012). Resulta também do facto do termo *strategic management accounting* ser igualmente multidimensional (Cinquini & Tenucci, 2010; Cuganesan, Dunford & Palmer, 2012) e cada autor se orientar, na maioria das vezes, para uma única dimensão da SMA.

A definição apresentada por Simmonds (1981) foca-se no fornecimento e na análise de informação relativa aos concorrentes, e o seu uso no desenvolvimento e monitorização da estratégia. Apresenta-se um pouco restritiva por se concentrar na informação relacionada com os concorrentes e nada referir quanto à informação relacionada com os clientes em particular, os mercados e o contexto externo em geral. Informação relacionada com os clientes e o mercado é fundamental para a definição da estratégia e para a

criação de valor sustentável (Dixon, 1998). Orienta, todavia, a SMA para o exterior (quando se refere aos concorrentes) e para o futuro (quanto estabelece que a informação será utilizada no desenvolvimento e monitorização da estratégia). De forma semelhante, a definição apresentada por Langfield-Smith (2008) reforça a importância do fornecimento de informação orientada para a estratégia, referindo-se em particular à informação relacionada com as atividades dos concorrentes.

Bromwich (1990) embora se refira aos concorrentes da mesma forma que Simmonds (1981), foca também a SMA nos produtos e mercados de forma mais geral (Roslender & Hart, 2010). Restringe, no entanto, o âmbito da SMA ao fornecimento de informação financeira e sobre custos (Langfield-Smith, 2008). Essa restrição revela-se tanto mais evidente quando são diversos os autores (e.g. Agasisti *et al.*, 2008; Bhimani & Langfield-Smith, 2007; Dixon, 1998; Langfield-Smith, 2008) a considerar que o fornecimento de informação não financeira, quantitativa e especialmente qualitativa, constitui um objetivo importante da SMA. A informação não financeira é considerada fundamental nos sistemas de controlo e contabilidade de gestão contemporâneos porque permite ultrapassar limitações da informação financeira e permite identificar os principais geradores do desempenho (Chenhall, 2008; Dossi & Patelli, 2010; Vaivio, 1999). Todavia, é de referir que a informação não financeira não substitui a informação financeira. O seu principal papel consiste em complementar a informação financeira, como demonstram os resultados de diversos estudos (e.g. Bhimani & Langfield-Smith, 2007; Dixon, 1998; Dossi & Patelli, 2010). Os resultados obtidos por Dossi e Patelli (2010), num estudo desenvolvido em grandes empresas multinacionais a operar em Itália, confirmam que os indicadores não financeiros são utilizados em sistemas de avaliação de desempenho para superar limitações dos indicadores financeiros e para capturar e evidenciar outros aspetos do desempenho, apesar dos indicadores financeiros serem os mais utilizados. Bhimani e Langfield-Smith (2007), num estudo desenvolvido em grandes empresas do Reino Unido, focam-se na análise da utilização de informação financeira e não financeira no processo de desenvolvimento e implementação da estratégia. Demonstram que na fase de desenvolvimento da estratégia é usada informação financeira e não financeira, mas na fase da implementação da estratégia é mais utilizada informação financeira.

Tabela 1 – Definições de SMA

Fonte	Definição
Simmonds (1981, p. 26)	<i>“the provision and analysis of management accounting data about a business and its competitors for use in developing and monitoring business strategy”</i>
Bromwich (1990, p. 28)	<i>“the provision and analysis of financial information on the firm’s product markets and competitors’ costs and costs structures and the monitoring of the enterprise’s strategies and those of its competitors in these markets over a number of periods”</i>
Roslender e Hart (2003, p. 255)	<i>“SMA is identified as a generic approach to accounting for strategic positioning, defined by an attempt to integrate insights from management accounting and marketing management within a strategic management framework”</i>
Agasisti <i>et al.</i> , (2008, p. 2)	<i>“the identification of a set of information to support strategic decisions”</i>
Langfield-Smith (2008, p. 206)	<i>“SMA entails taking a strategic orientation to generation, interpretation and analysis of management accounting information, and competitors’ activities provides the key dimension for comparison”</i>
Tillmann e Goddard (2008, p. 80)	<i>“SMA can broadly be defined as being the use of management accounting systems in supporting strategic decision making”</i>
Ma e Tayles (2009, p.474)	<i>“the body of management accounting concerned with strategically orientated information for decision making and control”</i>

Agasisti *et al.* (2008) e Tillmann e Goddard (2008) definem a SMA como a utilização da contabilidade de gestão e a identificação da informação necessária para o apoio à tomada de decisão estratégica. Ma e Tayles

(2009) consideram ainda que a SMA fornece informação estratégica para a tomada de decisão e para o controlo. Todavia, representando a SMA um desenvolvimento da contabilidade de gestão com maior orientação para o futuro (Agasisti *et al.*, 2008; Brouthers & Roozen, 1998; Cadez & Guilding, 2008; Cinquini & Tenucci, 2010; Guilding *et al.*, 2000), estas definições são também um pouco restritivas. A SMA deve contribuir para o planeamento (formulação e desenvolvimento da estratégia), para a implementação da estratégia e para o controlo, que representam os três aspetos fundamentais do conceito de gestão estratégica que reúnem o consenso dos investigadores (Nixon & Burns, 2012). O estudo desenvolvido por Cuganesan *et al.* (2012), por exemplo, evidencia a importância da contabilidade de gestão no âmbito das atividades de planeamento da estratégia.

De forma mais genérica, Roslender e Hart (2003) consideram que a SMA contribui para o posicionamento estratégico e engloba aspetos da contabilidade de gestão, do *marketing* e da gestão estratégica. Os autores evidenciam na definição a orientação da SMA também para o *marketing*. Esta orientação tem sido igualmente evidenciada por outros autores (e.g. Guilding *et al.*, 2000; McManus & Guilding, 2008), e de forma implícita considerada em algumas das definições analisadas. Todavia, Nixon e Burns (2012) consideram que o enfoque das diversas definições de SMA nas estratégias competitivas e no *marketing*, mais do que na gestão estratégica, configura uma limitação da literatura de SMA, na medida em que não consideram os desenvolvimentos mais recentes da gestão estratégica orientada para os recursos que constituem o capital intelectual.

Alguns autores definem ainda a SMA como um processo que considera aspetos da contabilidade de gestão e da gestão estratégica. Dixon e Smith (1993), por exemplo, definem a SMA como um processo com quatro etapas: i) *strategic business unit identification*; ii) *strategic cost analysis*; iii) *strategic market analysis*; e, iv) *strategic evaluation*. Lord (1996), por sua vez, considera a SMA como um processo (ou um ciclo) com três etapas: i) *collection of competitor information*; ii) *exploitation of cost reduction opportunities*; iii) *matching of accounting emphasis with strategic position*.

Neste contexto, das definições apresentadas (Tabela 1) e analisadas anteriormente resulta que a SMA adota uma abordagem estratégica no processo de identificação, recolha, análise, fornecimento e utilização da informação necessária para o processo de gestão estratégica e para o *marketing*. Destas definições resulta também, como salientam Agasisti *et al.* (2008), algum consenso relativamente a três aspetos da SMA: i) orientação para os mercados e para o exterior de forma geral; ii) enfoque nos atuais e potenciais concorrentes; e, iii) orientação para o futuro (visão de longo prazo). No entanto, a SMA não se pode limitar apenas ao fornecimento de informação para a gestão estratégica e para o *marketing*. De acordo Cuganesan *et al.* (2012) assume também um papel ativo na reformulação das práticas estratégicas e no desenvolvimento de novas formas de contabilidade de gestão. De igual modo, é importante que a SMA complemente a sua já reconhecida orientação para o exterior e para o futuro com uma orientação também para os recursos e competências organizacionais fundamentais para suportar a estratégia (Cleary, 2009; Nixon & Burns, 2012; Tayles *et al.*, 2002; Tayles *et al.*, 2007). As competências e os recursos difíceis de imitar, nomeadamente os recursos de natureza intangível que constituem o capital intelectual, são fundamentais para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (Cleary, 2009; Tayles *et al.*, 2007). Estes recursos são também um dos principais focos da gestão estratégica nos tempos atuais (Cummings & Daellenbach, 2009; Dent, 1996; Furrer *et al.*, 2008; Nixon & Burns, 2012).

Perante o exposto, a SMA representa um desenvolvimento da contabilidade de gestão que assume um papel importante nas organizações, devendo auxiliar as funções estratégicas de gestão, com destaque para a gestão estratégica (planeamento, implementação da estratégia e controlo) e o *marketing*. Mas mais do que auxiliar, a SMA deve cooperar com a gestão estratégica e o *marketing*, e as outras funções de gestão. Para o efeito adota uma maior orientação para o exterior (onde se preocupa com os clientes, atuais e potenciais concorrentes, mercados e contexto externo em geral) e para o futuro, sem descuidar a identificação, análise e gestão dos recursos e competências organizacionais de natureza intangível que são fontes de vantagens competitivas. Compreende assim múltiplas dimensões e tipologias de mensuração financeira e não financeira.

Adicionalmente, alguns autores (e.g. Cinquini & Tenucci, 2010; Cravens & Guilding, 2001; Guilding *et al.*, 2000) definem a SMA não como um desenvolvimento da contabilidade de gestão que apoia a gestão estratégica e o *marketing*, nem como um processo, mas como um conjunto de práticas (técnicas ou ferramentas) de contabilidade de gestão orientadas para a estratégia e que apoiam o processo de gestão

estratégica. Esta dimensão da SMA, fundamental para o cumprimento dos seus objetivos, é apresentada, discutida e desenvolvida na secção seguinte.

3. PRÁTICAS DE SMA

As práticas de contabilidade de gestão, em termos gerais, são utilizadas no processo de recolha, tratamento, análise e fornecimento, aos decisores, da informação necessária para o exercício das funções de gestão (que compreende o processo de planeamento, tomada de decisão e controlo) (Atkinson, Kaplan, Matsumura & Young, 2012; Horngren, Datar & Rajan, 2012). As práticas de contabilidade de gestão estratégica (*Strategic Management Accounting* – SMA) devem, por isso, contribuir especificamente para a recolha, tratamento, análise e fornecimento de informação de contabilidade de gestão necessária para o exercício das funções de gestão, com destaque para o processo de gestão estratégica (planeamento, implementação da estratégia e controlo), e para o exercício da função do *marketing*. Ao contrário das práticas de contabilidade de gestão tradicional, com orientação para o interior da organização, as práticas de SMA adotam uma maior orientação para o exterior (para os clientes, concorrentes, mercados e contexto externo em geral) e para o futuro (visão de longo prazo), são multidimensionais, e consideram tipologias de mensuração financeira e não financeira (Cadez & Guilding, 2008; Cinquini & Tenucci, 2010; Coad, 1996; Cuganesan *et al.*, 2012; Guilding *et al.*, 2000). Guilding *et al.* (2000) consideram ainda, de forma explícita, que algumas práticas de SMA adotam uma orientação para o *marketing* e foco nos concorrentes.

Considerando o exposto, alguns autores (Cadez & Guilding, 2007, 2008; Cinquini & Tenucci, 2010; Cravens & Guilding, 2001; Guilding, 1999; Guilding *et al.*, 2000; Guilding & McManus, 2002) apresentam listagens de práticas de SMA que se resumem na Tabela 2. Das listagens apresentadas duas consideram apenas categorias das práticas de SMA relacionadas com os concorrentes (Guilding, 1999) e com os clientes (Guilding & McManus, 2002). Na literatura surgem ainda outras listagens, algumas apenas exemplificativas, de práticas de SMA que consideram as mesmas práticas das listagens apresentadas na Tabela 2 (e.g. Chenhall, 2008; Langfield-Smith, 2008; Shah, Malik & Malik, 2011; Tillmann & Goddard, 2008).

Tabela 2– Práticas de SMA

Práticas	Guilding (1999)	Guilding <i>et al.</i> (2000)	Cravens e Guilding (2001)	Guilding e McManus (2002)	Cadez e Guilding (2008)	Cinquini e Tenucci (2010)
<i>Activity-based costing</i>			✓			✓
<i>Attribute costing</i>		✓	✓		✓	
<i>Life cycle costing</i>		✓	✓		✓	✓
<i>Quality costing</i>		✓	✓		✓	✓
<i>Target costing</i>		✓	✓		✓	✓
<i>Value chain costing</i>		✓	✓		✓	✓
<i>Benchmarking</i>			✓		✓	✓
<i>Integrated performance measurement</i>			✓		✓	✓
<i>Strategic costing</i>	✓	✓	✓		✓	
<i>Strategic pricing</i>	✓	✓	✓		✓	
<i>Brand value budgeting</i>		✓	✓		✓	
<i>Brand value monitoring</i>		✓	✓			
<i>Competitor cost assessment</i>	✓	✓	✓		✓	✓
<i>Competitor appraisal based on published statements</i>	✓	✓	✓		✓	✓
<i>Competitive position monitoring</i>	✓	✓	✓		✓	✓
<i>Customer profitability analysis</i>				✓	✓	
<i>Customer segment profitability analysis</i>				✓		
<i>Lifetime customer</i>				✓	✓	

<i>profitability analysis</i>			
<i>Valuation of customers as assets</i>	✓	✓	
<i>Customer accounting</i>	✓		✓

Uma das listagens mais recentes, a mais completa, é apresentada por Cadez e Guilding (2007, 2008). Baseia-se nos trabalhos desenvolvidos por Guilding *et al.* (2000) (que inclui as práticas focadas nos concorrentes apresentadas por Guilding (1999)), Cravens e Guilding (2001), e Guilding e McManus (2002). Considera um total de 16 práticas de SMA que os autores classificam em cinco categorias: i) *costing*; ii) *planning, control and performance measurement*; iii) *strategic decision-making*; iv) *competitor accounting*; e, v) *customer accounting*. Os autores não consideram como prática de SMA a prática *activity-based costing/management* considerada nas listagens apresentadas por Cinquini e Tenucci (2010) e Cravens e Guilding (2001), e agregam algumas práticas consideradas separadamente por outros autores.

Cadez e Guilding (2007, 2008) agregam na prática *brand valuation* duas práticas de contabilidade de gestão das marcas apresentadas por Cravens e Guilding (2001) e Guilding *et al.* (2000): *brand value budgeting* e *brand value monitoring*. Agregam também na prática *customer profitability analysis* duas práticas apresentadas por Guilding e McManus (2002): *customer profitability analysis* e *customer segment profitability analysis*. A prática designada por alguns autores (Cravens & Guilding, 2001; Guilding, 1999; Guilding *et al.*, 2000; Shah *et al.*, 2011) como *competitor appraisal based in published/financial statements*, Cadez e Guilding (2007, 2008) designam apenas de *competitor performance appraisal*.

Apesar da extensão da listagem mais completa, alguns autores (e.g. Cadez & Guilding, 2008; Cinquini & Tenucci, 2010; Guilding *et al.*, 2000; Nixon & Burns, 2012) referem que a listagem de práticas de SMA poderá não estar totalmente definida e necessita de ser objeto de discussão. Para a obtenção de uma listagem mais completa de práticas de SMA claramente orientadas para a gestão estratégica, e também para o *marketing*, é fundamental proceder à integração das práticas de contabilidade de gestão com a gestão estratégica (Nixon & Burns, 2012). Além dos critérios enunciados anteriormente (orientação predominante para o exterior e para o futuro, multidimensionalidade, e tipologias de mensuração financeira e não financeira) é importante considerar também a orientação para os recursos e competências organizacionais que são fundamentais para suportar as bases competitivas externas (Nixon & Burns, 2012).

Neste contexto, é necessário avaliar se as práticas consideradas nas listagens apresentadas anteriormente cumprem os requisitos da SMA. Estas práticas, com maior orientação para o exterior e para o futuro estão relacionadas com os concorrentes, os clientes, e a obtenção de vantagens competitivas, mas nem todas consideram uma orientação para os recursos e competências organizacionais potenciadores de vantagens competitivas e que representam o foco atual da gestão estratégica (Cummings & Daellenbach, 2009; Dent, 1996; Furrer *et al.*, 2008; Nixon & Burns, 2012). Considerando este aspeto, outras práticas podem ser adicionadas ao conjunto de práticas de SMA. Acresce que, apesar da listagem mais extensa considerar cinco categorias (Cuganesan *et al.*, 2012) não compreende, por exemplo, a análise de investimentos, que representa uma vertente importante da contabilidade de gestão (Atkinson *et al.*, 2012; Horngren *et al.*, 2012; Nixon & Burns, 2012). Por conseguinte, e por questões de organização, de seguida analisa-se o enquadramento das práticas consideradas por Cadez e Guilding (2008) no âmbito da SMA atendendo às cinco categorias identificadas. Posteriormente são analisadas, individualmente, outras práticas de contabilidade de gestão com o intuito de proceder à sua inclusão ou exclusão no conjunto de práticas de SMA.

A primeira categoria, relativa ao *costing*, agrega cinco práticas que têm como objetivos a determinação, análise e gestão estratégica dos custos. Os objetivos da determinação, análise e gestão dos custos representam uma área fundamental da contabilidade de gestão tradicional (Atkinson *et al.*, 2012; Horngren *et al.*, 2012) e mantêm a mesma importância no âmbito da SMA, como evidenciam e demonstram os resultados obtidos em alguns estudos (e.g. Cuganesan *et al.*, 2012). As práticas designadas de *attribute costing*, *target costing* e *value-chain costing* assumem uma maior orientação para o exterior e são consideradas práticas importantes de SMA (Ewert & Ernst, 1999; Roslender & Hart, 2003, 2010). O *target costing* representa ainda uma prática importante para o planeamento (Ewert & Ernst, 1999) e por isso assume também uma orientação para o futuro (Cooper, 1996). A prática designada de *value chain costing* revela potencial para o planeamento da estratégia, assumindo nestas circunstâncias uma orientação para o futuro como comprovam os resultados obtidos por Cuganesan *et al.* (2012). As duas práticas restantes contribuem ainda para a definição de

estratégicas baseadas no ciclo de vida dos produtos ou serviços, no caso do *life cycle costing*, e na gestão da qualidade e dos custos da qualidade, no caso do *quality costing*.

Na segunda categoria, designada de *planning, control and performance measurement*, Cadez e Guilding (2008) consideram duas práticas relacionadas com a gestão de desempenho. Esta área, pela sua importância para as organizações, tem atraído a atenção dos investigadores em controlo e contabilidade de gestão (e.g. Berry, Coad, Harris, Otley & Stringer, 2009; Scott & Tiessen, 1999). A prática designada de *benchmarking* assume uma forte orientação para o exterior na medida em que se concentra na identificação das melhores práticas, utilizadas nomeadamente pelos concorrentes, com o objetivo de contribuir para a melhoria do desempenho organizacional. A prática *integrated performance measurement*, por sua vez, considera medidas de desempenho financeiras e não financeiras, internas e externas, com o objetivo de permitir uma completa gestão do desempenho (Chenhall, 2008). Dois exemplos de sistemas integrados de avaliação de desempenho são o *balanced scorecard* (Berry *et al.*, 2009; Kaplan & Norton, 1992, 1996), mais estudado e amplamente difundido, e o *performance prism* (Adams & Neely, 2000; Neely, Adams & Crowe, 2001; Neely, Adams & Kennerly, 2002). Ambos os modelos assumem, a par de uma orientação para o interior, uma orientação para o exterior, e contribuem para o planeamento do desempenho (orientação para o futuro). O *balanced scorecard* é considerado ainda uma prática importante para a gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1996, 2001a, 2001b) e com potencial para identificação e gestão de recursos e competências classificados no âmbito do capital intelectual (Tan *et al.*, 2008; Tayles *et al.*, 2002; Tayles *et al.*, 2007).

Na terceira categoria, *strategic decision-making*, Cadez e Guilding (2008) consideram três práticas de contabilidade de gestão orientadas para a estratégia. Uma das práticas, designada de *strategic costing*, foca-se na análise estratégica dos custos e a sua utilização permite a obtenção de vantagens competitivas (Shank & Govindarajan, 1992). A prática designada de *strategic pricing*, inicialmente proposta por Simmonds (1982), foca-se na definição estratégica dos preços tendo em consideração as ações e reações dos concorrentes. Assume, desta forma, uma importante orientação para o exterior e para o futuro. Por fim, a prática designada *brand valuation* enquadra-se no âmbito da contabilidade de gestão das marcas defendida por Roslender e Hart (2002, 2006, 2003, 2010) como um desenvolvimento importante da SMA. As marcas representam um importante recurso das organizações e são verdadeiras fontes de vantagens competitivas (Cravens & Guilding, 1999; Dent, 1996). Com efeito, é fundamental, nomeadamente para os gestores do *marketing* estratégico e de produtos, a obtenção de informação que permita gerir o valor das marcas e os impactos de decisões nos benefícios a longo prazo, bem como a alocação de recursos para as marcas mais rentáveis (Cravens & Guilding, 1999; Roslender & Hart, 2006). Contudo, para além da valoração das marcas é fundamental uma gestão abrangente das marcas e do seu desempenho.

A quarta categoria, *competitor accounting*, representa uma categoria da SMA e desde muito cedo reconhecida como tal por diversos autores (Bromwich, 1990; Bromwich & Bhimani, 1989, 1994; Dixon, 1998; Simmonds, 1981, 1982). As práticas classificadas nesta categoria focam-se nos concorrentes e assumem uma clara orientação para o exterior. São úteis no processo de planeamento (orientação para o futuro), tomada de decisão e controlo da estratégia (Dent, 1996; Dixon, 1998). Por exemplo, o estudo de caso desenvolvido por Dixon (1998), numa empresa do Reino Unido do setor das embalagens, verifica que a informação publicada pelos concorrentes é uma fonte de informação útil para a formulação da estratégia. Dent (1996) destaca igualmente a importância da informação sobre os concorrentes tornada pública através de *press releases*, contratos de investigação com universidades, *papers* apresentados em conferências e publicados em revistas científicas, entre outros, para a definição de estratégias competitivas e a monitorização dos concorrentes.

Na quinta e última categoria, designada de *customer accounting*, Cadez e Guilding (2008) consideram três práticas de contabilidade de gestão. Estas práticas, focadas nos clientes, são consideradas por diversos autores (e.g. Cadez & Guilding, 2008; McManus, 2013; McManus & Guilding, 2008) como práticas de SMA dada a sua orientação para o exterior, e a relevância dos clientes no contexto das organizações. A prática *customer profitability analysis* permite avaliar, em termos mais históricos, a rentabilidade por clientes ou segmentos de clientes. Já a prática *lifetime customer profitability analysis* avalia a rentabilidade por clientes ou segmentos de clientes ao longo de vários períodos, assumindo uma orientação para o futuro além da sua orientação para o exterior. A prática designada *valuation of customers as assets* em alguns estudos (Cadez & Guilding, 2008; Guilding & McManus, 2002) e *customer lifetime valuation* em outros (Andon & Baxter, 2011; McManus e Guilding, 2008), também assume uma orientação para o exterior e para o futuro, uma vez que avalia o valor atual dos resultados gerados ao longo dos vários períodos das relações com determinados

clientes ou segmentos de clientes. Estas práticas assumem uma orientação estratégica (McManus & Guilding, 2008), na medida em que permitem avaliar as relações com os clientes e melhorar a definição de estratégias e a tomada de decisões relacionadas com o *marketing*, desenvolvimento de produtos, definição dos preços, gestão de recursos relacionados com os clientes, bem como com a comunicação e promoção dos produtos e serviços. Por conseguinte, estas práticas permitem promover as relações de cooperação entre a contabilidade de gestão e outras funções de gestão, tais como a gestão estratégica e o *marketing* (Andon & Baxter, 2011; McManus & Guilding, 2008).

Para além da análise do enquadramento das práticas constantes da listagem apresentada por Cadez e Guilding (2008), importa analisar a inclusão ou exclusão de outras práticas de contabilidade de gestão no âmbito da SMA. Uma das práticas consideradas por Cinquini e Tenucci (2010) e Cravens e Guilding (2001) nas listagens destacadas na Tabela 2, *activity-based costing and management* (ABCM), como prática de SMA tem gerado a divisão entre os diversos autores que abordam o estudo da SMA. Alguns autores (e.g. Chenhall, 2008; Langfield-Smith, 2008; Shah *et al.*, 2011; Tayles & Walley, 1997; Tillmann & Goodward, 2008) consideram que esta prática cumpre os objetivos da SMA, dado que contribui para a gestão das atividades e permite a obtenção de vantagens competitivas. Outros autores (e.g. Bromwich & Bhimani, 1989; Cadez & Guilding, 2008; Guilding *et al.*, 2000; Roslender & Hart, 2003), por sua vez, não consideram esta prática no âmbito da SMA. Justificam que se trata de uma ferramenta que não apresenta uma orientação para o exterior e apenas fornece informação interna e histórica da organização. Nomeadamente porque o seu principal objetivo consiste na determinação mais precisa dos custos dos objetos de custeio (informação interna e histórica).

A análise de investimentos estratégicos (*strategic investments analysis*), não considerada em nenhuma das listagens de práticas de SMA apresentadas na Tabela 2, tem sido igualmente apontada por diversos autores (e.g. Bromwich & Bhimani, 1994; Carr, Kolehmainen & Mitchell, 2010; Carr & Tomkins, 1996; Roslender & Hart, 2002, 2003; Tillmann & Goodard, 2008; Tomkins & Carr, 1996) como uma prática de SMA. Compreende o processo de identificação, avaliação e seleção de projetos de investimento estratégicos que promovem a posição competitiva da organização e outros benefícios não financeiros e intangíveis (relacionados com a qualidade, o aumento da eficiência, a flexibilidade e inovação, e a satisfação dos clientes, entre outros), e têm um impacto significativo no desempenho sustentável de longo prazo (Adler, 2000; Alkaraan & Northcott, 2006; Carr *et al.*, 2010; Carr & Tomkins, 1996). Não se baseia simplesmente na viabilidade financeira, como as práticas de análise de investimentos mais tradicionais, mas na viabilidade das oportunidades comerciais nos mercados (Tomkins & Carr, 1996). Numa primeira fase é analisado o mercado, as necessidades dos clientes e a capacidade dos concorrentes satisfazerem estas necessidades; posteriormente, são avaliadas as possibilidades de investimento tendo em consideração os atributos dos produtos e/ou serviços, o *design* e todas as operações necessárias à produção e/ou prestação de serviços (Adler, 2000; Roslender & Hart, 2002). Na análise de investimentos estratégicos, de acordo com o estudo desenvolvido por Alkaraan e Northcott (2006), podem ser importantes os contributos de outras práticas de SMA como o *benchmarking*, o *balanced scorecard* e a *value chain analysis*.

Adicionalmente, e para completar a listagem de práticas de SMA, analisa-se a inclusão de práticas que adotam uma orientação para os recursos e competências organizacionais que constituem o capital intelectual. Estes recursos, como referido anteriormente, constituem o foco atual da gestão estratégica e representam fontes de vantagens competitivas e criadoras de valor sustentável. Apesar de algumas das práticas analisadas anteriormente (e.g. *attribute costing*, *quality costing*, *target costing*, *value chain costing*, *benchmarking*, *brand valuation*, e *valuation of customers as assets*) permitirem a identificação, mensuração e/ou gestão de alguns desses recursos, nenhuma delas, com a eventual exceção do *balanced scorecard* e do *performance prism* (Kaplan & Norton, 2004; Neely *et al.*, 2002; Tayles *et al.*, 2002; Tayles *et al.*, 2007), o faz de forma abrangente. Neste sentido, e com base nos trabalhos de Fincham e Roslender (2003), Tan *et al.* (2008) e Tayles *et al.* (2007), consideram-se no âmbito da SMA duas práticas específicas do capital intelectual: o *Skandia navigator* e o *intangible asset monitor*. Estas práticas identificam vários componentes do capital intelectual e permitem a seleção de indicadores e índices adequados para cada organização (Edvinsson, 1997; Sveiby, 1997; Tan *et al.*, 2008).

Face ao exposto anteriormente, neste trabalho consideram-se 22 práticas de SMA que se descrevem na Tabela 3. Juntamente com as 16 práticas de SMA que constam na listagem apresentada por Cadez e Guilding (2007, 2008) consideram-se as práticas designadas de *performance prism*, *Skandia navigator*, *intangible asset monitor*, *brand management accounting* e *strategic investments analysis*. O *balanced scorecard* e o

performance prism consideram-se separadamente da prática designada de *integrated performance measurement* porque representam práticas que contribuem não só para a avaliação integrada de desempenho mas também para a gestão estratégica e a identificação, mensuração e gestão dos recursos que constituem o capital intelectual. O *Skandia navigator* e o *intangible asset monitor* adicionam-se à listagem pelas suas especificidades e relevância para identificação, mensuração e gestão do capital intelectual. De igual forma, a prática designada de *brand management accounting* é adicionada à listagem por permitir a gestão mais adequada das marcas e contribuir para a cooperação entre a contabilidade de gestão e o marketing. A prática designada de ABCM não se considera no âmbito da SMA.

Tabela 3 – Descrição das Práticas de SMA

Práticas	Fontes
<p><i>Attribute costing</i></p> <p>Apontada por Roslender e Hart (2003) como uma das práticas de SMA mais completas, adota uma forte orientação para o exterior e foca-se nos clientes, concorrentes e mercados. Concilia informação estratégica e informação sobre custos com o objetivo de determinar o custo dos atributos apelativos (e.g. variáveis de desempenho dos produtos, confiabilidade, arranjos durante o período da garantia, garantia de fornecimento e serviços pós-venda) que criam valor para os clientes, diferenciam os produtos ou serviços e podem gerar vantagens competitivas.</p>	<p>Bromwich (1990); Cadez e Guilding (2007, 2008); Cravens e Guilding (2001); Guilding <i>et al.</i> (2000); Langfield-Smith (2008); Roslender e Hart (2002, 2003, 2010); Shah <i>et al.</i> (2011)</p>

Tabela 3 – Descrição das Práticas de SMA (continuação)

Práticas	Fontes
<p><i>Life cycle costing</i></p> <p>Avalia os custos dos produtos ou serviços tendo em consideração o seu ciclo de vida. Ou seja, em vez de determinar os custos numa base anual, ou período de tempo menor, o <i>life cycle costing</i> determina os custos considerando as fases do ciclo de vida: desenvolvimento; introdução; crescimento; e, declínio (com eventual abandono). Esta abordagem facilita a alocação de recursos e a definição de estratégias para cada fase do ciclo de vida dos produtos ou serviços.</p>	<p>Cadez e Guilding (2007, 2008); Cravens e Guilding (2001); Guilding <i>et al.</i> (2000); Langfield-Smith (2008); Roslender e Hart (2002, 2003)</p>
<p><i>Quality costing</i></p> <p>Considera que os custos com a qualidade estão associados à prevenção (custos de conformidade), e à criação, identificação e reparação de falhas ou defeitos (custos de não conformidade). Consequentemente, permite avaliar de que forma o aumento dos custos com a prevenção melhoram a qualidade e reduzem os custos com as falhas. Dada a importância da qualidade dos produtos ou serviços para a satisfação dos clientes, e sendo esta uma fonte de vantagens competitivas, esta prática de SMA permite desta forma dirigir a atenção da gestão para estas questões e possibilita a deteção de eventuais falhas nos sistemas de qualidade.</p>	<p>Cadez e Guilding (2007, 2008); Cravens e Guilding (2001); Guilding <i>et al.</i> (2000)</p>
<p><i>Target costing</i></p> <p>Identifica o preço alvo em função do mercado e da análise aos concorrentes, o que lhe confere uma orientação para o exterior, e determina o custo alvo para um novo produto ou serviço. Posteriormente, o produto ou serviço é desenvolvido para satisfazer as necessidades dos clientes (ou consumidores) e o custo alvo determinado. Com esta orientação o <i>target costing</i> permite a redução dos custos desde o <i>design</i> e o desenvolvimento de um produto ou serviço e contribui para a obtenção de vantagens competitivas. Adota também uma orientação para o futuro ao assegurar que os produtos ou serviços a lançar no mercado serão rentáveis (Cooper, 1996).</p>	<p>Cadez e Guilding (2007, 2008); Cravens e Guilding (2001); Ewert e Ernst (1999); Guilding <i>et al.</i> (2000); Langfield-Smith (2008); Lord (1996); Roslender (1995); Roslender e Hart (2003, 2010)</p>

Value chain costing

Com base na estruturação estratégica das atividades da cadeia de valor Cadez e Guilding (2007,

procede à determinação dos custos por toda a cadeia de valor, desde o *design*, aquisição, produção, comercialização e prestação de serviços relativos ao produto ou serviço. A cadeia de valor é considerada relevante para a estratégia, e há muito estudada na gestão estratégica, porque permite analisar, coordenar e otimizar as relações entre as atividades da cadeia de valor, e permite perceber as fontes de diferenciação e de obtenção de vantagens competitivas. O estudo desenvolvido por Cuganesan *et al.* (2012) demonstra também a utilidade desta prática para as atividades de planeamento da estratégia.

2008); Cravens e Guilding (2001); Dekker (2003); Guilding *et al.* (2000); Roslender e Hart (2002); Shah *et al.* (2011); Shank (1989); Shank e Govindarajan (1992); Tillmann e Goddard (2008)

Benchmarking

Foca-se na procura das melhores práticas dos concorrentes e outras organizações, através de um processo comparativo contínuo que pode ser aplicado a diversas áreas das atividades organizacionais desde o desenvolvimento estratégico, serviço ao cliente e atividades operacionais.

Cadez e Guilding (2007, 2008); Cravens e Guilding (2001)

Integrated performance measurement

Os sistemas integrados de avaliação de desempenho são sistemas híbridos que fornecem informação financeira e não financeira, e informação interna e externa.

Berry *et al.* (2009); Cadez e Guilding (2007, 2008); Cravens e Guilding (2001); Langfield-Smith (2008); Malmi e Brown (2008); Shah *et al.* (2011); Tillmann e Goddard (2008)

Tabela 3 – Descrição das Práticas de SMA (continuação)

Práticas	Fontes
<p><i>Balanced scorecard</i></p> <p>Desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), o <i>balanced scorecard</i> representa um sistema integrado de avaliação de desempenho muito particular na medida em que integra quatro perspetivas interligadas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento. Representa também um sistema de informação estratégica com potencial para a identificação, medição e gestão do capital intelectual.</p>	<p>Fincham e Roslender (2003); Kaplan e Norton (1992, 1996, 2001a, 2001b, 2004); Tan <i>et al.</i> (2008); Tayles <i>et al.</i> (2002); Tayles <i>et al.</i> (2007)</p>
<p><i>Performance prism</i></p> <p>Desenvolvido por Adams e Neely (2000), Neely <i>et al.</i> (2001) e Neely <i>et al.</i> (2002), o <i>performance prism</i> é considerado um sistema de gestão do desempenho de segunda geração. Totalmente orientado para os diversos <i>stakeholders</i>, considera cinco perspetivas integradas: satisfação dos <i>stakeholders</i>, contribuição dos <i>stakeholders</i>, estratégias, processos e capacidades.</p>	<p>Adams e Neely (2000); Neely <i>et al.</i> (2001); Neely <i>et al.</i> (2002)</p>
<p><i>Skandia navigator</i></p> <p>Desenvolvidopor Edvinsson (1997) especificamente para a identificação, mensuração e gestão do capital intelectual, considera 112 medidas para cinco áreas de enfoque relativas ao passado (financeira), presente (clientes, recursos humanos e processos) e futuro (renovação e crescimento). Representaum sistema de informação estratégica que permite demonstrar a criação de valor através da utilização eficiente dos recursos intangíveis.</p>	<p>Edvinsson (1997); Fincham e Roslender (2003); Tan <i>et al.</i> (2008); Tayles <i>et al.</i> (2007)</p>
<p><i>Intangible asset monitor</i></p> <p>Proposto por Sveiby (1997), o <i>intangible asset monitor</i> classifica o capital intelectual em três categorias: estrutura interna (cultura formal e informal da organização), estrutura externa (relações entre a organização e os clientes, fornecedores, entre outros) e competência individual (capacidade para as pessoas agirem em várias situações). Para cada categoria identifica três indicadores: crescimento/renovação, eficiência e estabilidade.</p>	<p>Fincham e Roslender (2003); Sveiby (1997); Tan <i>et al.</i> (2008); Tayles <i>et al.</i> (2007)</p>

Strategic costing

Também conhecido por *strategic costs analysis* procede à análise dos custos tendo em consideração aspetos da gestão estratégia e do *marketing*. Ao contrário da análise tradicional dos custos que se preocupa em avaliar o impacto financeiro de diferentes decisões, a análise estratégica dos custos permite o desenvolvimento de estratégias com o objetivo da obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Cadez e Guilding (2007, 2008); Cravens e Guilding (2001); Guilding (1999); Guilding *et al.* (2000); Langfield-Smith (2008); Shah *et al.* (2011)

Strategic pricing

Considera um conjunto de fatores estratégicos no processo de definição dos preços, tais como reação ao preço concorrente, elasticidade, crescimento do mercado, economias de escala e experiência. Simmonds (1982) apresenta um caso prático com o desenvolvimento desta prática e demonstra que é fundamental a definição de preços com base em informação orientada para o exterior, na medida em que a definição dos preços baseada em informação histórica e orientada para o interior se revela pouco eficiente.

Cadez e Guilding (2007, 2008); Cravens e Guilding (2001); Guilding (1999); Guilding *et al.* (2000); Simmonds (1982)

Brand valuation

Embora útil apenas para empresas com produtos e/ou serviços com marca própria, permite determinar o valor associado ao nome e/ou imagem da marca. Para além dos custos associados à criação da marca considera *outcomes* relacionados com os rendimentos, *cash-flows* e outros aspetos tais como os benefícios obtidos pela marca. Pode ser determinado com base no valor de mercado e rendimentos futuros atualizados, e ter em consideração aspetos como a liderança, estabilidade, internacionalização e proteção legal.

Cadez e Guilding (2007, 2008); Cravens e Guilding (1999, 2001); Guilding *et al.* (2000); Shah *et al.* (2011)

Tabela 3 – Descrição das Práticas de SMA (continuação)

Práticas	Fontes
<p><i>Brand management accounting</i></p> <p>Considerada por Roslender e Hart (2006) como uma variante da SMA, representa uma prática distinta da valoração financeira da marca. Considera a obtenção e análise de informação financeira e não financeira (por exemplo reconhecimento da marca, recordação da marca, fidelidade à marca, quota e crescimento do mercado da marca, desempenho dos rendimentos da marca, perfil de investimento e retorno da marca) que permita gerir eficientemente a marca. Permite identificar o que uma marca oferece para atrair os clientes, comparativamente às marcas concorrentes, e os leva a repetir durante longos períodos de tempo. Esta informação é vital para a sobrevivência da organização pois permite ter em conta os desejos e necessidades dos clientes e perceber o que estes valorizam numa marca. Uma das características importantes desta prática consiste na forte cooperação entre as funções da contabilidade de gestão e do <i>marketing</i> (Roslender & Hart, 2006, 2010).</p>	<p>Roslender e Hart (2002, 2003, 2006, 2010)</p>
<p><i>Strategic investments analysis</i></p> <p>Compreende um processo de identificação, avaliação e seleção de projetos de investimento com forte impacto nas vantagens competitivas da organização (Adler, 2000). Ao contrário das ferramentas tradicionais de análise e avaliação dos investimentos, que se preocupam essencialmente com aspetos financeiros, a <i>strategic investments analysis</i> preocupa-se com a viabilidade das oportunidades comerciais no mercado. Adota, por isso, uma maior orientação para o exterior e para o futuro.</p>	<p>Adler, 2000; Alkaraan e Northcott (2006); Carr <i>et al.</i> (2010); Carr & Tomkins (1996); Roslender e Hart (2002, 2003); Tillmann & Gooddard (2008); Tomkins & Carr (1996)</p>
<p><i>Competitor cost assessment</i></p> <p>Esta prática de SMA compreende a avaliação dos custos de estrutura dos</p>	<p>Cadez e Guilding (2007,</p>

concorrentes. É defendida, desde cedo, por Simmonds (1981) e Bromwich (1990) como essencial para compreender os custos dos concorrentes e permitir uma gestão eficiente dos próprios custos. A informação necessária para essa avaliação pode ser obtida de diversas formas tais como através da observação física, através de fornecedores e clientes mútuos, e trabalhadores (ex. trabalhadores dos concorrentes). (2008); Cravens e Guilding (2001); Guilding (1999); Guilding *et al.* (2000); Langfield-Smith (2008); Shah *et al.* (2011)

Competitor performance appraisal

Corresponde a uma prática eficiente que permite estabelecer comparações entre organizações concorrentes em termos de rendimentos, custos e resultados, entre outros. A informação para esta avaliação pode ser obtida de forma fácil e pouco dispendiosa na medida em que se baseia essencialmente na informação económica e financeira constante nas demonstrações financeiras publicadas (Moon & Bates, 1993). Cadez e Guilding (2007, 2008); Cravens e Guilding (2001); Guilding (1999); Guilding *et al.* (2000); Moon e Bates (1993); Shah *et al.* (2011)

Competitive position monitoring

Corresponde a uma visão mais holística dos concorrentes que permite avaliar as suas estratégias competitivas. Para além da avaliação dos custos dos concorrentes, esta análise inclui a avaliação das vendas, quota de mercado, volume de atividade e resultados obtidos. Permite efetuar uma análise comparativa entre os diversos concorrentes, a vários níveis, e identificar possíveis aspetos distintivos. Cadez e Guilding (2007, 2008); Cravens e Guilding (2001); Guilding (1999); Guilding *et al.* (2000); Simmonds (1986)

Customer profitability analysis

A *customer profitability analysis* corresponde a uma prática de contabilidade focada nos clientes. Considera a determinação dos resultados relativos a um cliente específico (ou segmento de clientes) através da análise dos rendimentos resultantes das vendas e/ou prestação de serviços, e dos custos que lhes são imputáveis. Permite distinguir os clientes (ou segmentos de clientes) rentáveis dos não rentáveis e tomar decisões informadas quanto à manutenção das relações com esses clientes (ou segmentos de clientes). Cadez e Guilding (2007, 2008); Guilding e McManus (2002); McManus e Guilding (2008); Roslender e Hart (2010)

Tabela 3 – Descrição das Práticas de SMA (continuação)

Práticas	Fontes
<p><i>Lifetime customer profitability analysis</i></p> <p>Corresponde a uma extensão da <i>customer profitability analysis</i>, na medida em que determina os resultados de um cliente em particular (ou segmento de clientes). No entanto, considera a relação com esse cliente ao longo de diversos períodos, o que permite efetuar uma análise da rentabilidade ao longo do tempo. Para além da orientação para o exterior adota também uma forte orientação para o futuro importante para o <i>marketing</i> e também para a gestão estratégica.</p>	<p>Cadez e Guilding (2007, 2008); Guilding e McManus (2002)</p>
<p><i>Valuation of customers as assets</i></p> <p>Corresponde à valoração dos clientes ou segmentos de clientes como ativos de forma a evidenciar a sua importância para a organização. Para o efeito, e de acordo com Guilding e McManus (2002), podem ser determinados os valores atuais dos resultados futuros atribuíveis a um cliente em particular ou segmentos de clientes.</p>	<p>Andon e Baxter (2011); Cadez e Guilding (2007, 2008); Guilding e McManus (2002); Shah <i>et al.</i> (2011)</p>

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este *paper* desenvolveu-se tendo como principal objetivo promover uma discussão sobre as práticas de contabilidade de gestão estratégica (*Strategic Management Accounting – SMA*) com a finalidade de se obter uma listagem de práticas de SMA mais completa. Para alcançar este objetivo promoveu-se inicialmente a

apresentação e discussão de algumas definições de SMA de modo a melhor perceber qual o seu âmbito e objetivos.

Da análise efetuada conclui-se que passadas mais de três décadas desde o seu surgimento existem diversos aspetos na literatura da SMA que evidenciam falta de clareza e falta de consenso quanto ao conceito e ao que constitui e não constitui SMA. As definições apresentadas por diversos autores demonstram-se, na sua generalidade, restritivas quanto ao âmbito e potencial desejável da SMA. Apesar de compreenderem consenso quanto a alguns pontos: i) orientação para os mercados e para o exterior de forma geral; ii) enfoque nos atuais e potenciais concorrentes; e, iii) orientação para o futuro (visão de longo prazo e para os objetivos estratégicos), não têm em consideração o papel da SMA na identificação, mensuração e gestão dos recursos baseados no conhecimento e de natureza intangível que constituem o capital intelectual. Por conseguinte, embora a obtenção de uma definição de SMA amplamente consensual seja difícil de obter pelas diversas características dos conceitos de contabilidade de gestão e de estratégia, a SMA deve ser encarada como um desenvolvimento da contabilidade de gestão que auxilia e coopera com as diversas funções de gestão, nomeadamente a gestão estratégica e o *marketing*. Deve assumir, por isso, uma maior orientação para o exterior, para o futuro e para os recursos e competências organizacionais que constituem o capital intelectual, e compreender tipologias de mensuração financeira e não financeira. Neste sentido, o conceito de SMA deve ser encarado como um conceito multidimensional e dinâmico, como o de estratégia, para não perder relevância face à gestão estratégica.

Para cumprir os seus propósitos a SMA compreende um conjunto de práticas que procedem à recolha, tratamento, análise e fornecimento de informação relevante para o exercício das funções de gestão, com destaque para as funções da gestão estratégica e do *marketing*. Em resultado da revisão de literatura foi obtida uma listagem com 22 práticas de SMA que podem ser classificadas nas categorias seguintes: i) *costing*; ii) *planning, control and performance measurement*; iii) *identification, measurement and management of intellectual capital*; iv) *strategic decision-making*; v) *strategic investment analysis*; vi) *competitor accounting*; e, vii) *customer accounting*. Esta listagem inclui as seguintes práticas de SMA: i) *attribute costing*; ii) *life cycle costing*; iii) *quality costing*; iv) *target costing*; v) *value chain costing*; vi) *benchmarking*; vii) *integrated performance measurement*; viii) *balanced scorecard*; ix) *performance prism*; x) *Skandia navigator*; xi) *intangible asset monitor*; xii) *strategic costing*; xiii) *strategic pricing*; xiv) *brand valuation*; xv) *brand management accounting*; xvi) *strategic investments analysis*; xvii) *competitor cost assessment*; xviii) *competitor performance appraisal*; xix) *competitive position monitoring*; xx) *customer profitability analysis*; xxi) *lifetime customer profitability analysis*; xxii) *valuation of customers as assets*.

As conclusões apresentadas neste *paper* devem ser interpretadas tendo em consideração algumas limitações. A primeira limitação resulta do facto da literatura de SMA ser pouco consistente e se apresentar muito dispersa, o que limita a sua recolha, análise e interpretação. A segunda limitação resulta do facto de poucos trabalhos analisarem o enquadramento de práticas, de forma individual ou em conjunto, no âmbito da SMA. Por conseguinte, a listagem de práticas de SMA obtida, embora considere um conjunto alargado de dimensões e de aspetos, pode sofrer de alguma incorreção ou falha. A melhor forma de a reforçar e consolidar passa pela sua análise e discussão com outros investigadores e profissionais de contabilidade de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, C., & Neely, A. (2000). The performance prism to boost M&A success. *Measuring Business Excellence*, 4, 19-23.
- Adler, R.W. (2000). Strategic investment decision appraisal techniques: The old and the new. *Business Horizons*, 43, 15-22.
- Agasisti, T., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2008). Strategic management accounting in universities: The Italian experience. *Higher Education*, 55, 1-15.
- Alkaraan, F., & Northcott, D. (2006). Strategic capital investment decision-making: A role for emergent analysis tools? A study of practice in large UK manufacturing companies. *The British Accounting Review*, 38, 149-173.
- Andon, P., & Baxter, J. (2011). Introducing and contextualising customer lifetime valuation: A management accounting teaching resource. *Accounting Education: An International Journal*, 20, 39-61.
- Atkinson, A.A., Kaplan, R.S., Matsumura, E.M., & Young, S.M. (2012). *Management accounting – Information for decision-making and strategy execution* (6th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Berry, A.J., Coad, A.F., Harris, E.P., Otley, D.T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41, 2-20.
- Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research*, 18, 3-31.
- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*, 15, 27-46.

- Bromwich, M., & Bhimani, A. (1989). *Management accounting: Evolution not revolution*. London, The Chartered Institute of Management Accountants.
- Bromwich, M., & Bhimani, A. (1994). *Management accountant pathways to progress*. London, The Chartered Institute of Management Accountants.
- Brothers, K.D., & Roozen, F.A. (1999). Is it time start thinking about strategic accounting?. *Long Range Planning*, 32, 311-322.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2007). Benchmarking the incidence of strategic management accounting in Slovenia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3, 126-146.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of integrated contingency model of strategy management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 836-863.
- Carr, C., Kolehmainen, K., & Mitchell, F. (2010). Strategic investment decision making practices: A contextual approach. *Management Accounting Research*, 21, 167-184.
- Carr, C., & Tomkins, C. (1996). Strategic investment decisions: The importance of SCM. A comparative analysis of 51 case studies in U.K., U.S. and German companies. *Management Accounting Research*, 7, 199-217.
- Chenhall, R.H. (2008). Accounting for the horizontal organization: A review essay. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 517-550.
- Cinquini, L., & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: A loose coupling?. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 6, 228-259.
- Cleary, P. (2009). Exploring the relationship between management accounting and structural capital in a knowledge-intensive sector. *Journal of Intellectual Capital*, 10, 37-52.
- Coad, A. (1996). Smart work and hard work: Explicating a learning orientation in strategic management accounting. *Management Accounting Research*, 7, 387-408.
- Cooper, R. (1996). Costing techniques to support corporate strategy: Evidence from Japan. *Management Accounting Research*, 7, 219-246.
- Cravens, K.S., & Guilding, C. (1999). Strategic brand valuation: A cross-functional perspective. *Business Horizons*, 42, 53-62.
- Cravens, K.S., & Guilding, C. (2001). An empirical study of the application of strategic management accounting techniques. *Advances in Management Accounting*, 10, 95-124.
- Cuganesan, S., Dunford, R., & Palmer, I. (2012). Strategic management accounting and strategy practices within a public sector agency. *Management Accounting Research*, 23, 245-260.
- Cummings, S., & Daellenbach, U. (2009). A guide to the future of strategy? The history of Long Range Planning. *Long Range Planning*, 42, 234-263.
- Dekker, H.C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: A field study. *Management Accounting Research*, 14, 1-23.
- Dent, J.F. (1996). Global competition: Challenges for management accounting and control. *Management Accounting Research*, 7, 247-269.
- Dixon, R. (1998). Accounting for strategic management: A practical application. *Long Range Planning*, 31, 272-279.
- Dixon, R., & Smith, D. (1993). Strategic Management Accounting. *Omega*, 21, 605-618.
- Dossi, A., & Patelli, L. (2010). You learn from what you measure: Financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning*, 43, 498-526.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30, 366-373.
- Ewert, R., & Ernst, C. (1999). Target costing, co-ordination and strategic cost management. *European Accounting Review*, 8, 23-49.
- Fincham, R., & Roslender, R. (2003). Intellectual capital accounting as management fashion: A review and critique. *European Accounting Review*, 12, 781-795.
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10, 1-23.
- Guilding, C. (1999). Competitor-focused accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 583-595.
- Guilding, C., Cravens, K.S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11, 113-135.
- Guilding, C., & McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: An exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 45-59.
- Hornigren, C.T., Datar, S.M., & Rajan, M.V. (2012). *Cost accounting – A managerial emphasis* (14th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Johnson, H., & Kaplan, R.S. (1987). The rise and fall of management accounting. *Management Accounting*, 68, 22-30.
- Kaplan, R.S. (1984). The evolution of management accounting. *The Accounting Review*, 59, pp. 390-418.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71-79.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74, 75-85.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001a). Transforming the balanced scorecard form performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15, 87-104.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001b). Transforming the balanced scorecard form performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15, 147-160.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82, 52-63.
- Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: How far have we come in 25 years?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21, 204-228.
- Lord, B.R. (1996). Strategic management accounting: The emperor's new clothes?. *Management Accounting Research*, 7, 347-366.
- Ma, Y., & Tayles, M. (2009). On the emergence of strategic management accounting: An institutional perspective. *Accounting and Business Research*, 39, 473-495.
- Malmi, T., & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287-300.
- McManus, L. (2013). Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 140-152.
- McManus, L., & Guilding, C. (2008). Exploring the potential of customer accounting: A synthesis of the accounting and marketing literatures. *Journal of Marketing Management*, 24, 771-795.
- Moon, P., & Bates, K. (1993). Core analysis in strategic performance appraisal. *Management Accounting Research*, 4, 139-152.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5, 6-13.

- Neely, A., Adams, C., & Kennerly, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Nixon, B., & Burns, J. (2012). The paradox of strategic management accounting. *Management Accounting Research*, 23, 229-244.
- Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management. *British Accounting Review*, 33, 243-261.
- Roslender, R. (1995). Accounting for strategic positioning: Responding to the crisis in management accounting. *British Journal of Management*, 6, 45-57.
- Roslender, R. (1996). Relevance lost and found: Critical perspectives on the promise of management accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 7, 533-561.
- Roslender, R., & Hart, S.J. (2002). Integrating management accounting and marketing in the pursuit of competitive advantage: The case for strategic management accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 13, 255-277.
- Roslender, R., & Hart, S.J. (2003). In search of strategic management accounting: Theoretical and field study perspectives. *Management Accounting Research*, 14, 255-279.
- Roslender, R., & Hart, S.J. (2006). Interfunctional Cooperation in progressing accounting for brands: The case for brand management accounting. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2, 229-247.
- Roslender, R., & Hart, S.J. (2010). Taking the customer into account: Transcending the construction of the customer through the promotion of self-accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 21, 739-753.
- Scott, T.W., & Tiessen, P. (1999). Performance measurement and managerial teams. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 263-285.
- Shah, H., Malik, A., & Malik, M.S. (2011). Strategic management accounting – A messiah for management accounting? *Australian Journal of Business and Management Research*, 1, 1-7.
- Shank, J.K. (1989). Strategic cost management: New wine, or just new bottles? *Journal of Management Accounting Research*, 1, 47-65.
- Shank, J.K. (2007). Strategic cost management: upsizing, downsizing, and right (?) sizing. In Bhimani, A. (Ed.). *Contemporary Issues in Management Accounting*, 355-379. Oxford: Oxford University Press.
- Shank, J.K., & Govindarajan, V. (1989). *Strategic cost analysis: The evolution from managerial to strategic accounting*. Irwin: Homewood, IL.
- Shank, J.K., & Govindarajan, V. (1992). Strategic cost management: The value chain perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 4, 179-198.
- Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. *Management Accounting*, 59, 26-30.
- Simmonds, K. (1982). Strategic management accounting for pricing: A case example. *Accounting and Business Research*, 47, 206-214.
- Simmonds, K. (1986). The accounting assessment of competitive position. *European Journal of Marketing*, 22, 16-31.
- Sveiby, K.E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc..
- Tan, H.P., Plowman, D. & Hancock, P. (2008). The evolving research on intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 9, 585-608.
- Tayles, M., Bramley, A., Adshead, N., & Farr, J. (2002). Dealing with the management of intellectual capital: The potential role of strategic management accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15, 251-267.
- Tayles, M., Pike, R.H., & Sofian, S. (2007). Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance: Perceptions of managers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20, 522-548.
- Tayles, M., & Walley, P. (1997). Integrating manufacturing and management accounting strategy: Case study insights. *International Journal of Production Economics*, 53, 43-55.
- Tillmann, K., & Goddard, A. (2008). Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. *Management Accounting Research*, 19, 80-102.
- Tomkins, C., & Carr, C. (1996). Reflections on the papers in this issue and a commentary on the state of strategic management accounting. *Management Accounting Research*, 7, 271-280.
- Vaivio, J. (1999). Exploring a 'non-financial' management accounting change. *Management Accounting Research*, 10, 409-437.