

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



**A IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO ACTIVITY-BASED
COSTING NUM BANCO PORTUGUÊS**

Helena Maria Henrique de Carvalho

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Finanças

Orientadora:

Prof^ª. Doutora Maria João Major, Prof^ª. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento
de Contabilidade

Setembro 2008

ÍNDICE

Índice.....	I
Lista de Quadros.....	III
Lista de Figuras	III
Resumo.....	IV
Abstract.....	V
Agradecimentos	VI
Lista de Abreviaturas	VII
Capítulo 1 - Introdução	1
1.1. <i>Background</i> do Assunto em Análise	1
1.2. Propósito da Investigação.....	2
1.3. <i>Research Questions</i> e Metodologia de Investigação.....	3
1.4. Organização da Dissertação.....	4
Capítulo 2 – Revisão de Literatura.....	5
2.1. Introdução	5
2.2. Conceito de Custo	5
2.3. O Aparecimento do ABC	6
2.4. A Evolução do Activity-Based Costing.....	9
2.5. Conceitos do ABC e ABM.....	12
2.5.1. Metodologia <i>Activity-Based Costing</i>	12
2.5.2. Metodologia <i>Activity-Based Management</i>	13
2.5.3. Dimensões do ABC e/ou ABM	13
2.6. Quando Utilizar o ABC?.....	16
2.6.1. Critérios de Análise Sugeridos para a Opção de Adopção do ABC.....	16
2.6.2. A Extensão do ABC ao Sector dos Serviços.....	17
2.7. Grandes Mais Valias do ABC/ABM	18
2.8. Críticas ao ABC/ABM.....	19
2.9. A Implementação do ABC	21
2.9.1. Passos para Implementar um Sistema ABC	21
2.9.2. Conceito de Sucesso na Implementação do ABC/ABM.....	23
2.9.3. Factores Influenciadores do Sucesso de Design e Implementação dos Sistemas ABC/ABM..	24
2.9.4. Factores Condicionantes da Qualidade de Informação Proveniente de um Sistema ABC	28
2.10. Consequências do ABC e/ou ABM a Nível Global e nas Organizações.....	30
2.10.1. Consequências a Nível Global.....	30
2.10.2. Consequências ao Nível da Organização	30
Capítulo 3 – Metodologia de Investigação	32
3.1. Introdução	32
3.2. Os Pressupostos Ontológicos e Epistemológicos que Regem a Investigação	32
3.3. A Adopção do <i>Case study</i> como Método de Investigação	33
3.4. As Principais Fases do Processo de Realização do <i>Case Study</i>	35
3.5. Avaliação da Qualidade do <i>Design</i> da Investigação	44
3.6. Limitações do <i>Case Study</i>	45

Capítulo 4 – O Case Study - A Implementação do ABC no Banco Alfa.....	46
4.1. Introdução	46
4.2. A Empresa	46
4.2.1. Breve Apresentação da Empresa	46
4.2.2. Missão, Orientações Estratégicas e Cultura	46
4.2.3. Actividade, Produtos e Serviços.....	47
4.2.4. O Mercado Bancário e o Banco Alfa	48
4.2.5. A Estrutura Organizacional	49
4.2.6. O Sistema de Contabilidade e Informação de Gestão	51
4.3. O Profitability System.....	51
4.3.1. Apresentação do Profitability System.....	51
4.3.2. O Modelo de Custeio Operacional do Banco Alfa Incorporado no PS.....	53
4.3.3. O Enquadramento Estratégico e a Necessidade do Profitability System.....	56
4.3.4. A Fase de Design do Modelo Conceptual do Profitability System	59
4.3.5. A Fase de Criação das Condições Necessárias à Implementação do PS.....	63
4.3.6. A Fase Piloto de Implementação do Profitability System.....	65
4.3.7. A Fase de Implementação do Profitability System e sua Divulgação	69
4.3.8. O Profitability System em 2006 – Alterações à Metodologia Implementada.....	73
4.3.9. A Gestão Mensal e Anual do Profitability System e do MCO.....	76
4.3.10. O Impacto do Profitability System no Banco: “Catalisador da Mudança”.....	77
Capítulo 5 – Conclusões.....	82
5.1. Sumário da Dissertação.....	82
5.2. A Discussão Teórica dos Findings	86
5.2.1. Introdução	86
5.2.2. A Coexistência de Diferentes Percepções de Sucesso	86
5.2.3. Factores Relevantes na Implementação e Divulgação	89
5.2.4. Aspectos Relevantes na Manutenção do ABC	92
5.3. Contribuições	93
5.4. Limitações da Investigação	96
5.5. Sugestões para Futuras Investigações	97
Anexos.....	98
Anexo 1. <i>Research Questions</i> , Fontes de Evidência e Métodos	98
Anexo 2. Documentação Obtida no Banco Alfa e no Seu Exterior	102
Anexo 3. Guia de Entrevistas	103
Anexo 4. Plano de Entrevistas por Área de Actividade	117
Anexo 5. Plano de Transcrição das Entrevistas por Entrevistado.....	118
Anexo 6. Caracterização da Actividade Bancária em Portugal	119
Anexo 7. Principais Tipos de Informação Utilizada pelo PS.....	120
Bibliografia	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.4.3.1 – Lista dos Entrevistados por Área de Actividade e Tipo de Intervenção	40
Quadro 4.2.3.1 – Produtos e Serviços Produzidos pelo Banco Alfa.....	47
Quadro 4.3.1.1 – Informação Fornecida pelo PS para a Demonstração de Resultados.....	52
Quadro 4.3.10.1 – Número Aproximado de Relatórios do PS Consultados	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.2.5.1 – Organograma do Banco Alfa.....	50
Figura 4.3.2.1 – Síntese Esquemática do Modelo de Custeio Operacional no Banco Alfa.....	54
Figura 4.3.3.1 – Fases de Desenvolvimento do PS e do MCO	59
Figura 4.3.9.1 – Resumo Esquemático do Processamento Mensal do Profitability System	76
Figura 4.3.10.1 – Modelo Integrado de Planeamento e Controlo de Gestão do Banco Alfa.....	81

RESUMO

Esta dissertação apresenta um *case study* e pretende com a resposta à questão de “como e porquê foi implementado e mantido o ABC no Banco Alfa e quais os impactos daí decorrentes?”, contribuir para uma maior compreensão e adopção do ABC.

O Banco Alfa faz parte dos cinco maiores grupos financeiros a operar em Portugal. Em consequência das pressões concorrenciais, mudanças estratégicas e alterações na informação de gestão foi contratada uma consultora para conceber um *Profitability System* (PS), cujo objectivo era o apuramento da rendibilidade por cliente, produto e unidade de negócio. A adopção do ABC pelo Banco ocorreu com a aceitação do *design* do PS proposto pela consultora. O modelo de apuramento de custos incorporado no PS resulta da conjugação de um ABC com um TDABC. O apoio da Administração, a liderança do *sponsor* do Gabinete de Informação de Gestão, os consultores, e o forte empenho pessoal e articulação de toda a equipa foram factores determinantes para a concretização do PS e do ABC. Em 2006, o Banco remodelou o ABC face às necessidades de redução do tempo de processamento, normalização dos custos unitários e de imputação dos custos comuns. As percepções de sucesso e os níveis de satisfação com os *outputs* do PS e ABC diferem dentro da empresa. É reconhecida a importância do ABC, porém reside a necessidade de um conhecimento mais detalhado das regras e dos critérios adoptados para o conforto com os *outputs* obtidos. O PS foi um marco para o Banco, e os seus impactos estenderam-se à gestão do negócio e à criação de novas aplicações.

Palavras-chave: *Activity-Based Costing*, práticas de contabilidade de gestão, banco, *case study*

JEL: M41 – Accounting;
G21 - Banks

ABSTRACT

This dissertation presents a case study and intends with the answer to the main question – “how and why were implemented and maintained in Alfa Bank the ABC and which arising impacts come from there?”, contribute for a better understanding and adoption of ABC.

Alfa Bank is one of the five largest financial groups in Portugal. As a result of competitive pressures, strategic changes and changes in information management was hired a consultant to design a Profitability System (PS), whose aim was the establishment of customer, product and business unit profitability. ABC adoption by the Bank occurred with the acceptance of the PS design, by consultant’s proposal.

The cost model incorporated into PS is a result of ABC combination with TDABC. Administration support, the leadership by the Information Management Office Sponsor, consultants and the whole team interaction and strong personal commitment were determining factors for achieving the PS and the ABC.

The Bank, in 2006, redesigned the ABC to achieve processing time reduction, unit costs standardization and common costs allocation. The success perception and satisfaction levels with the PS outputs and ABC vary inside the Bank. ABC importance is recognized, but is needed a more detailed knowledge of the rules and adopted criteria for comfort with the outputs.

The PS was a Bank milestone and its impact extended to the business management and new applications creation.

Keywords: Activity-Based Costing, management accounting practices, bank, case study

JEL: M41 – Accounting;

G21 - Banks

AGRADECIMENTOS

Primeiro gostaria de agradecer à minha orientadora, Maria João Major por acreditar neste projecto desde início. Além das indispensáveis indicações e sugestões, foram preciosas as suas palavras de apoio, entusiasmo e incentivo para a concretização desta dissertação.

Quero também deixar uma palavra de apreço muito especial ao Director Central do GIG e de expressar o meu reconhecimento por toda a sua disponibilidade, cooperação e encorajamento, extensivo também ao seu Director, na medida em que todo o apoio que me prestaram foi fundamental para que tornasse possível a realização deste trabalho.

O meu agradecimento vai também para todos os entrevistados que atenciosamente se disponibilizaram de imediato a participar e a contribuir com os seus conhecimentos e opiniões sobre o tema em análise. E também ao Banco Alfa por me permitir desenvolver este trabalho.

Por último, mas não menos importante gostaria de agradecer à minha família, amigos e colegas de trabalho a sua compreensão pela minha ausência e toda a ajuda e força que sempre me deram.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABC	<i>Activity-Based Costing</i>
ABC/M	<i>Activity-Based Costing/Management</i>
ABCM	<i>Activity-Based Costing and Management</i>
ABM	<i>Activity-Based Management</i>
Ag.	Agência
APB	Associação Portuguesa de Bancos
ATM	<i>Automated Teller Machines</i>
CAM-I	<i>Computer - Aided Manufacturing International</i>
CIMA	<i>Chartered Institute of Management Accountants</i>
DA	Direcção de Aprovisionamento
DAOP	Direcção de Apoio Operacional
DBE	Direcção de Banca de Empresas
DC	Direcção de Contabilidade
DCMP	Direcção de Cartões e Meios de Pagamento
DCNP	Direcção de Canais não Presenciais
DGP	Direcção de Gestão do Património
DI	Direcção de Informática
Dir.	Direcção
DM	Direcção de Mercados
DMK	Direcção de <i>Marketing</i>
DOI	Direcção de Organização Interna
DP	Direcção de Particulares
DPCG	Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão
DPME	Direcção de PME
DR	Direcção de Gestão de Risco
DRH	Direcção de Recursos Humanos
DSI	Direcção do Sector Institucional
DW	<i>Data Warehouse</i>
FBS	<i>Follow-up Business System</i>
FST	Fornecimentos e Serviços de Terceiros
Gab.	Gabinete
GIG	Gabinete de Informação de Gestão
MCO	Modelo de Custeio Operacional
MM	Modelo de Margem
MMI	Modelo de Mercado Interno
MSR	Empresa de Consultoria de Gestão MSR
PL/SQL	<i>Procedure Language/Structured Query Language</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas
PS	<i>Profitability System</i>
Rede	Rede Comercial
Resp.	Responsável

ROA	<i>Return on Asset</i> (Resultado Líquido/Activo Líquido)
ROE	<i>Return on Equity</i> (Resultado Líquido/Capital Próprio)
SIBS	Sociedade Interbancária de Serviços, SA
SMS	<i>Short Message Service</i>
SO	Sistema(s) Operacional(ais)
Subdir.	Subdirector
TDABC	<i>Time-Driven Activity-Based Costing</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
TPA	Terminais de Pagamentos Automáticos
UG	Unidade Gestora
UN	Unidade de Negócio
US	Unidade de Suporte
WAP	<i>Wireless Application Protocol</i>
ZPD	Empresa de Consultoria Informática ZPD

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1. BACKGROUND DO ASSUNTO EM ANÁLISE

Actualmente o ambiente dinâmico e competitivo das empresas exige o conhecimento dos mercados, clientes, processos, produtos, bem como a gestão de competências e motivação dos seus trabalhadores. Neste contexto, a informação fornecida pelos sistemas de apuramento de custos assume um papel essencial na correcta avaliação dos clientes e no posicionamento estratégico da empresa. Porter (1996: 62) salienta que: *“a company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve. It must deliver greater value to customers or create comparable value at a lower cost, or do both. The arithmetic of superior profitability then follows: delivering greater value allows a company to charge higher average unit prices; greater efficiency results in lower average unit costs. Ultimately, all differences between companies in cost or price derive from the hundreds of activities required to create, produce, sell, and deliver their products or services, such as calling on customers, assembling final products, and training employees. Cost is generated by performing activities, and cost advantage arises from performing particular activities more efficiently than competitors. Similarly, differentiation arises from both the choice of activities and how they are performed. Activities, then, are the basic units of competitive advantage”*. Por conseguinte, as abordagens orientadas para as actividades, como o *Activity-Based Costing/Management* (ABC/M), ao possibilitarem a focalização dos gestores nas actividades que criam valor para o cliente ou nos clientes que geram valor para a organização, tornam-se fundamentais na implementação da estratégia e na gestão de curto prazo, a qual obriga à incorporação de critérios de qualidade, rendibilidade, inovação e competências que garantam a continuidade das empresas no longo prazo. Simultaneamente, assiste-se também a uma crescente utilização conjunta de medidas financeiras e não financeiras na avaliação da *performance* das empresas e dos seus trabalhadores que incorporam essa perspectiva de longo prazo (por exemplo o *Balanced Scorecard*). Porém, especificamente para o cálculo do custo dos produtos, canais, clientes, etc., apenas se destacam dois sistemas de apuramento de custos, o sistema tradicional, com uma ou mais bases de alocação e o *Activity-Based Costing* (ABC). O ABC, reconhecido globalmente pelo seu enorme potencial tanto ao nível de apuramento de custos, como de ferramenta de gestão, prevalece sobre o sistema tradicional.

Mas, mesmo após vinte anos, a sua taxa de adopção não é muito elevada (Kaplan e Anderson, 2007). “*The future challenge for management accounting researchers, in the UK in particular, is to start working alongside practitioners. Together they could use the theoretical insights, which have undoubtedly been obtained through recent research, to focus on issues that are relevant to practitioners. In other words, the challenge is to explore the implications for management accounting practice and practitioners of the recent theoretical advances*” (Scapens, 2006: 349). Assim, cabe aos defensores do ABC compreender e ultrapassar as suas dificuldades de implementação e desenvolver melhorias a este nível.

1.2. PROPÓSITO DA INVESTIGAÇÃO

A supremacia da qualidade do sistema ABC face aos sistemas tradicionais não tem sido razão suficiente para a sua implementação e manutenção por todas as empresas, como se pode deduzir pelas taxas de adopção indicadas por diversos autores (Bhimani *et al.*, 2007; Kaplan e Anderson, 2007). Existem diversos estudos, alguns citados no capítulo 2 desta dissertação, que referem os motivos, as principais dificuldades e barreiras à implementação deste sistema e quais os factores chave a ter em consideração para ultrapassá-las e potenciar o sucesso. Contudo, e sendo a cultura nacional um factor importante para a temática ABC/M (Hopwood, 1999), observa-se que nestes estudos a realidade portuguesa é pouco abordada. Inclusive num estudo intitulado de “*Research into product costing practice: a European perspective*” (Brierley *et al.*, 2001), Portugal não é referido. Um outro aspecto que ressalta é o facto de, nestas investigações, a análise dos factores de sucesso/relevantes na implementação do ABC e as suas consequências serem geralmente enquadrados num cenário de implementação isolada do ABC e não conjunta com outros modelos, que tenham como finalidade a produção de uma ferramenta de gestão. Drury e Tayles (2006) acrescem ainda a falta de literatura recente sobre o papel e o conteúdo da informação dos custos na análise de rendibilidade. Por último uma outra perspectiva pouco referida é a implementação conjunta do ABC tradicional com a nova metodologia TDABC (*Time-Driven Activity-Based Costing*).

Esta investigação pretende, com a apresentação de um *case study* sobre a implementação do ABC num grande banco português, integrado num sistema de rendibilidade e com o aproveitamento da minha experiência pessoal nesta área, contribuir para uma maior compreensão deste tema. Sobretudo no que se refere às razões subjacentes à adopção do

ABC, à conjugação do ABC tradicional com o TDABC, aos principais problemas de *design*, implementação e manutenção, aos factores chave de sucesso e aos impactos na organização.

1.3. RESEARCH QUESTIONS E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A principal *research question* de base a esta investigação é: Como e porquê foi implementado e mantido o ABC no Banco Alfa e quais os impactos organizacionais daí decorrentes? Materializando esta questão central emergem as seguintes questões de investigação:

1. Porquê alterou o Banco Alfa o seu sistema de informação de gestão? Quais os contextos interno e externo que conduziram à adopção e implementação do *Profitability System* (PS) e do ABC?
2. Como foi desenhado, implementado e mantido o ABC que se encontra incorporado no PS?
3. Quais os impactos do PS e do ABC ao nível da organização, na gestão corrente e estratégica do negócio? Qual o nível de satisfação face aos objectivos inicialmente definidos?
4. Como e porquê foi alterado o ABC inicialmente implementado?

Face às assumpções da investigadora de que as práticas de contabilidade de gestão são o resultado de uma construção social, houve a necessidade de obtenção de uma visão holística sobre o objecto em estudo para responder às questões de investigação. Para tal, e seguindo a sugestão de Miles e Huberman (1994), foi adoptado um *design* de investigação qualitativo, o que permitiu a utilização de várias fontes de evidência. O tipo de *research questions* - “Como” e “Porquê”, a contemporaneidade do evento e a ausência de controlo sobre o mesmo pela investigadora, conduziram, de acordo com Yin (2003), à adopção do método de *case study*. Conforme sugerido por Moll *et al.* (2006), Ryan *et al.* (2002), Scapens (1990) e Yin (2003), seguiram-se as seguintes etapas na realização do *case study*: (1) planeamento do *case study*, (2) preparação da recolha de dados, (3) recolha de evidência, (4) avaliação e triangulação da evidência reunida, (5) identificação e explicação de *patterns*, (6) desenvolvimento da teoria e (7) redacção da dissertação. Durante estas fases foi acautelada a qualidade do *design* de investigação, nomeadamente no que se refere aos testes indicados por Yin (2003): a validade das construções, a validade interna, a validade externa e a verificabilidade. Foram utilizadas várias fontes de evidência - documentação, entrevistas e observação. Realizaram-se trinta entrevistas (num total de aproximadamente 39 horas) que contemplaram entrevistados provenientes de vários departamentos, com diferentes funções e diversas intervenções no processo de implementação do PS e do ABC. A compreensão e a

apresentação do tema em estudo são o resultado da aplicação de uma perspectiva naturalística/interpretativa à evidência recolhida.

1.4. ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está organizada em quatro capítulos, para além do capítulo de introdução. O capítulo 2 tem como finalidade a apresentação do enquadramento teórico e científico da abordagem ABC/M. A metodologia de investigação adoptada é abordada no capítulo 3. No capítulo 4 encontra-se desenvolvido o *case study* em estudo, primeiro com a contextualização da empresa no sector bancário e posteriormente com a apresentação exhaustiva do “*Profitability System*” e do modelo de apuramento de custos nele incorporado. O capítulo 5 trata da discussão teórica dos *findings* e reúne as conclusões da investigação.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1. INTRODUÇÃO

“*In order to understand where we are today, we need to understand where we have come from*” Scapens (2006: 329). Este capítulo pretende fazer um enquadramento do ABC percorrendo as várias etapas desde o seu desenvolvimento até aos dias de hoje. Numa primeira fase, e de modo a enquadrar as preocupações dos gestores com os *overheads* e a necessidade de novas soluções de apuramento de custos, apresenta-se o conceito de custo e os sistemas de apuramento de custos tradicionais. Posteriormente, numa abordagem histórica sobre a investigação e desenvolvimento teórico e/ou prático do ABC/M como a melhor alternativa ao modelo de apuramento de custos tradicional, explica-se a sua metodologia, os conceitos subjacentes, as condições de implementação, as deficiências, as mais valias, as consequências organizacionais e a sua expansão pelas diversas áreas de negócio e do mundo.

2.2. CONCEITO DE CUSTO

O Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) define custo “*as a noun: the amount of cash or cash equivalent paid or the fair value of other consideration given to acquire an asset at the time of its acquisition or construction (IAS 16). As a verb: to ascertain the cost of a specified thing or activity*” (CIMA, 2005: 9). Consoante o grau de associação ao produto final, os custos dividem-se em *direct costs* e *overheads* (CIMA, 2005; Innes e Mitchell, 1993), os quais “*...have in common the characteristic that they are not or cannot be directly associated, through the costing system, with particular product or service outputs*” (Innes e Mitchell, 1993: 4). Os *overheads* integram assim os custos comuns a vários produtos/serviços e os custos que por razões de materialidade, conveniência ou tratamento mais adequado não são imputáveis directamente (Innes e Mitchell, 1993). “*These overhead costs are, in reality, technology and people who sustain productivity gains and manage complexity*” (Cokins *et al.*, 1993: 2). Tais características associadas ao elevado peso deste componente no total dos custos e à necessidade de conhecimento do seu valor unitário - para avaliação de *stocks*, cálculo do custo unitário dos produtos, tomadas de decisão, medição da

performance, controlo, etc. (Innes e Mitchell, 1993; Kaplan, 1988), tornam a definição da metodologia subjacente aos sistemas de apuramento de custos adoptados da máxima relevância.

2.3. O APARECIMENTO DO ABC

A perda de competitividade das empresas americanas face às empresas japonesas aliada ao elevado crescimento dos custos indirectos (Innes e Mitchell, 1993; Miller e Vollmann, 1985) e ao desconhecimento da gestão dos mesmos, tornam a gestão dos *overheads* numa das grandes preocupações dos gestores norte-americanos em 1984 (Miller e Vollmann, 1985). Assim, “*for managers, the critical step in controlling overhead costs lies in developing a model that relates these costs to the forces behind them*” (Miller e Vollmann, 1985: 143). A utilização do modelo tradicional, que distribui os custos indirectos de produção pelos produtos com base em horas homem e/ou horas máquina, começa a ser questionada por diversas razões e de diversas formas. Innes e Mitchell (1993) referem o crescimento dos *overheads*, a alteração do tipo de custos que os compõem e a redução do peso da mão-de-obra no total dos custos como sendo os principais factores para essa desconfiança no sistema tradicional. Armstrong (2002) enfatiza a reacção da Harvard Business School contra as duas correntes de pensamento, coexistentes, assentes no sistema tradicional, que exacerbavam ainda mais os problemas resultantes da adopção desse sistema: a “*strategic management*” que defendia o abandono dos negócios não lucrativos (originando más opções devido aos custos apurados) e a “*flexible specialization*” que recomendava a especialização em nichos de mercado e o abandono dos mercados globais de produção em massa. Alguns artigos publicados por Kaplan alertam para a necessidade de reexaminar os sistemas de apuramento de custos e de gestão tradicionalmente adoptados, dado não fornecerem informação de gestão relevante no novo ambiente competitivo (Kaplan, 1983, 1984a, 1984b). E, ao remeter esta tarefa também para os investigadores, incentiva-os a familiarizarem-se com a nova realidade das empresas (Kaplan, 1983, 1984b). Markus e Pfeffer (1983), por sua vez, apelam à necessidade de não descurar as relações de poder e políticas existentes nas empresas, bem como toda a sua cultura organizacional, aquando do desenho e implementação de novos modelos, de forma a potenciar o sucesso dos mesmos. Todavia, um dos grandes marcos da literatura da contabilidade de gestão foi o livro “*Relevance Lost: The Rise and Fall of*

Management Accounting” publicado por Johnson e Kaplan em 1987 (Jones e Dugdale, 2002; Lukka e Granlund, 2002; Scapens, 2006), o qual incorporava alguns dos conteúdos anteriormente apresentados em *papers* por Kaplan em 1983 e 1984. Neste livro, intitulado por Lukka e Granlund (2002: 166) como “*The provocative book*”, após uma apresentação histórica da evolução coerente da contabilidade de gestão desde o início do séc. XIX até aos anos 80, é referida a corrente utilização das mesmas técnicas desde 1925, assentes na contabilidade financeira, as quais, no actual contexto produzem informação irrelevante e conduzem a inúmeras distorções nas decisões tomadas e na identificação dos factores críticos (Johnson e Kaplan, 1991). A utilização de critérios simples de distribuição dos custos, como o número de horas de trabalho directo, tende a penalizar os produtos fabricados em massa que consomem mais horas de trabalho directo face aos restantes (subsidiarização entre produtos) e concede vantagens de eficiência às empresas mais pequenas e menos diversificadas face às empresas de grande dimensão, que ao desconhecerem os seus custos tomam decisões erradas (Johnson e Kaplan, 1991). Assim, “*today’s management accounting information, driven by the procedures and cycle of the organization’s financial reporting system, is too late, too aggregated, and too distorted to be relevant for managers’ planning and control decisions*” (Johnson e Kaplan, 1991: 1). Não obstante a principal causa para o desaparecimento de sistemas de apuramento de custos adequados dos produtos ter sido o elevado rácio custo *versus* benefício, o desenvolvimento da contabilidade financeira, a que era indiferente o custo de cada produto, conduziu a que a contabilidade de gestão perdesse relevância (Johnson e Kaplan, 1991). É ainda referido que enquanto que no séc. XIX e início do séc. XX as inovações na contabilidade de gestão eram feitas por industriais e gestores, a partir de 1920 as inovações foram feitas por académicos (e não ao nível do apuramento do custo dos produtos), não tendo sido integrada a ideia de Vatter de diferentes custos para diferentes objectivos (nem academicamente) (Johnson e Kaplan, 1991). Por fim Johnson e Kaplan (1991: 228) evidenciam o novo papel da contabilidade de gestão e as principais funções de um sistema de apuramento de custos: “*1) allocate costs for periodic financial statements, 2) facilitate process control, 3) compute product costs, 4) support special studies*”. Típico deste tipo de literatura, é por fim destacada a mais valia do desenvolvimento tecnológico, que embora origine mais *overheads*, também permite o desenho de novos e melhores sistemas de contabilidade de gestão. “*The enormous expansion in computing capabilities has given today’s designers of management accounting systems opportunities that could not have been dreamed about by their predecessors*” (Johnson e Kaplan, 1991: 5). Directrizes para o desempenho de um novo papel dos “desenhadores” de sistemas de controlo de custos são

lançadas. “*Cost control system designers will need to leave their offices and work closely at the production process to learn what information can be captured and reported back to production supervisors to enhance their process and cost control activities*” (Johnson e Kaplan, 1991: 230). Uma das possíveis consequências deste livro é a atenção despoletada sobre a contabilidade de gestão, referida por Lukka e Granlund (2002: 170, 171), em que “*the years following the publication of the book showed that a number of people acting in the field of management accounting, both in the practice and in the academia, have bought its central obsolescence argument, and started to redirect their activities accordingly*”. Jones e Dugdale (2002: 135), acrescentam que “*Relevance Lost*” foi uma preparação para o lançamento do ABC, e que “*the emergence of ABC as an abstract system is heralded in Relevance Lost*”.

Assim, num primeiro objectivo comum de ultrapassar as distorções provocadas pelos sistemas tradicionais de apuramento de custos, a universidade de Harvard - “*a Harvard Network*” (Jones e Dugdale, 2002), com especial ênfase para Cooper (no caso Schrader Bellows), Kaplan (no caso John Deere e publicações anteriores à entrada para Harvard) e Johnson (no caso Weyerhaeuser), bem como a CAM-I - *CAM-I Network* (Computer - Aided Manufacturing International, actualmente denominada de Consortium for Advanced Manufacturing, International) (Brimson, 1986), através da análise de algumas práticas locais de gestão de custos nas indústrias americanas, “criam” e promovem o ABC como o novo sistema que irá solucionar os problemas de falta de competitividade das empresas (Jones e Dugdale, 2002). Surge assim, um sistema único: “*Activity Accounting*”/“*Activity-Based Costing*”, consoante o contexto fosse o da CAM-I ou de Harvard, e que embora comunguem da mesma metodologia de base, apresentam, de acordo com Jones e Dugdale (2002), perspectivas, direcções e objectivos de aplicação futura distintos. Mesmo dentro da *network* de Harvard, enquanto para Cooper e Kaplan a ênfase do ABC era a forma mais correcta de custear os produtos, para Johnson (1988) a ênfase era a gestão das actividades. Para alguns autores estes conceitos e metodologia não eram novos, e só agora se tinham tornado assunto (Jones e Dugdale, 2002). Contudo, eram-lhe reconhecidas vantagens neste novo contexto empresarial ao “*brings cost information to the level needed so managers can make decisions and gain a competitive edge in the current business environment*” (Cokins et al., 1993: 2).

2.4. A EVOLUÇÃO DO ACTIVITY-BASED COSTING

O sucesso do ABC, como objecto de interesse das empresas e das universidades americanas, deve-se, não só ao facto de durante décadas os sistemas de apuramento dos custos não terem sofrido grandes alterações, nem terem sido alvo de grande investigação, mas também ao tipo de literatura publicada sobre este assunto, a que Lukka e Granlund (2002) chamam de “*Consulting Research*”. De acordo com estes autores, este género de literatura tem como principal objectivo a venda do produto ABC, usando para tal uma linguagem muito directa, persuasiva e optimista, em que são realçados os aspectos relativos à sua forte aplicabilidade prática (e na qual os autores dos artigos têm participado com um elevado espírito empreendedor), à sua simplicidade e à sua relação com os bons resultados obtidos (melhoria da eficiência e dos sistemas de controlo de gestão). Jones e Dugdale (2002: 156) destacam que os “*consultants were responsible for much of the dissemination of ABC indirectly through publications and directly through implementation projects*”. Na sequência de um estudo sobre a difusão do ABC entre empresas na Finlândia, a “*fashion*”, fomentada por consultores e escolas, foi uma das principais razões de adopção desta inovação no período compreendido entre 1991 e 1992, ao passo que anteriormente (entre 1986 e 1990), os principais motivos residiam na “*efficient-choice*” e em alguma “*forced selection*” pelas empresas mãe (Malmi, 1999). Lukka e Granlund (2002) consideram ainda a existência de dois outros géneros de literatura de ABC: “*Basic Research*” e “*Critical Research*” (observado em menor proporção). O “*Basic Research*” surge nos anos 90 e tem como objectivo aumentar e desenvolver o conhecimento sobre o ABC, descrevendo-o e analisando-o de um modo mais neutral e científico. O “*Critical Research*” por sua vez, aborda de uma forma crítica as implicações deste novo modelo a nível social (Lukka e Granlund, 2002). Além dos aspectos já focados, também a procura de legitimação das novas técnicas adoptadas, a imitação de empresas concorrentes ou consideradas eficientes (“*mimetic process*”) e a adopção imposta por alguns organismos ou pela empresa mãe, são factores que contribuem para a difusão do ABC após 1992 (Malmi, 1999). A este respeito veja-se o estudo de Hopper e Major (2007) no sector das telecomunicações.

Porém, e apesar de ter sido “vendido” como um novo produto acabado, os conceitos e o âmbito subjacentes ao ABC têm vindo a sofrer alterações ao longo dos anos, reajustando-se e incorporando as respostas às críticas aceites pelos seus principais promotores. Numa primeira versão, o ABC é quase somente o resultado da transposição de práticas locais de algumas

indústrias americanas para um modelo de aplicação global (Jones e Dugdale, 2002). A investigação local dos processos utilizados pelas empresas para o apuramento dos custos dos produtos e a identificação das incoerências daí provenientes (algumas das quais detectadas pelos gestores) permitiram, não só a identificação dos principais sintomas de um modelo de apuramento de custos obsoleto (Cooper, 1989, 1991a; Cooper e Kaplan, 1987), mas também o reconhecimento das transacções como a melhor base de afectação dos custos, dando origem ao conceito “*transaction costing*” (Cooper e Kaplan, 1987: 218), que posteriormente se tornaria no ABC (Jones e Dugdale, 2002). De notar que esta conclusão reforça o observado anteriormente por Miller e Vollmann (1985: 144), que “...in the “*hidden factory*”, where the bulk of manufacturing overhead costs accumulates, the real driving force comes from transactions, not physical products. These transactions involves exchanges of the materials and/or information necessary to move production along but do not directly result in physical products”. Assim, o apuramento dos custos através do ABC, ao afectar os custos das actividades aos produtos tendo por base o consumo das mesmas e ao utilizar diversas bases de alocação (relacionadas ou não com o volume dos *outputs*), consegue ultrapassar o enviesamento provocado pelos diferentes volumes, tamanhos e complexidades dos *outputs* e *inputs* consumidos e fornece informação de custos mais correcta do que os sistemas tradicionais (Cooper, 1991b; Cooper e Kaplan, 1988). Contudo, estes sistemas ao requererem mais informação, tornam-se mais onerosos, o que constitui uma barreira à sua implementação. Neste contexto, Cooper (1991c) refere que o custo da medição, o custo dos erros e a diversidade dos produtos, devem ser factores considerados numa análise custo *versus* benefício e que ajudam a justificar a implementação do ABC. Acresce ainda que estas condições além de diferirem entre empresas, evoluem ao longo do tempo, donde o adiamento da implementação de um novo sistema poderá ser uma estratégia arriscada (Cooper, 1991c). Nesta “*First Wave ABC*” (Jones e Dugdale, 2002) os sistemas ABC abarcam todos os custos com excepção, apenas, dos relativos ao excesso de capacidade e aos custos de investigação e desenvolvimento (Cooper e Kaplan, 1988). São também definidas orientações sobre as metodologias de desenho e implementação do ABC (Cooper, 1991d; Cooper e Kaplan, 1988), não descurando a importância da coexistência de diferentes sistemas de apuramento de custos para responder às suas diferentes funções (no que respeita à contabilidade financeira, contabilidade de gestão e controlo operacional) (Cooper e Kaplan, 1998; Kaplan, 1988; Kaplan e Cooper, 1998). Todavia, a ambiguidade na finalidade do ABC, aquando do seu “lançamento”, acrescida das alterações aos próprios componentes do sistema em consequência das críticas provenientes de teorias concorrentes, de antigos aliados, e dos dados

resultantes de novos estudos de caso (novas implementações), deram origem a uma versão melhorada do ABC a qual Jones e Dugdale (2002) caracterizam de “*Second-Wave ABC*” (período compreendido entre 1989 a 1992). Esta é uma versão melhorada com a introdução do novo conceito de hierarquia de custos, cujas actividades são classificadas em diferentes níveis: “*unit*”, “*batch*”, “*product-sustaining*”, ou “*facility-sustaining*” (Cooper, 1997) e o âmbito dos custos não abrangidos pelo ABC é alargada às “*facility-sustaining activities*”. Nesta fase de desenvolvimento do ABC, este é promovido na base de que apenas permite uma maior precisão no apuramento dos custos unitários (os custos não são todos variáveis com as actividades, dado que não distribuiu 100% dos recursos consumidos), passando o objectivo a ser o conhecimento dos custos relevantes da organização (em detrimento do correcto custo unitário dos produtos) e incorporando um novo conceito de “*contribution margin analysis*” (Jones e Dugdale, 2002: 143). Porém esta “*Second-Wave ABC*” não substituiu de imediato a “*First-Wave ABC*” e coexistem os dois sistemas. “*By the early 1990s there were two, dissimilar, ABC systems in circulation, and both continued to circulate for the rest of the decade. Many members of the CAM-I network, management consultants and authors of articles and textbooks remained faithful to first-wave ABC, whilst Kaplan and Cooper generally distanced themselves from this (mis)understanding of ABC... Similarly, it is difficult to be certain which form of ABC is embedded in ERP systems*” (Jones e Dugdale, 2002: 159). Este cenário realça a ambiguidade do tema ABC, no qual se observam não apenas as reacções apresentadas por Jones e Dugdale (2002), de “*abandon*”, “*ignore*”, “*assimilate*” e “*dramatize*” face às alterações introduzidas pela “*Second-Wave ABC*”, mas também o aparecimento de um novo conceito ABC/M (*Activity-Based Costing/Management*). “*In the process of turning activity-based thinking from ‘costing technique’ to ‘management philosophy’ the large consulting houses typically make close links between ABC and ABM (without the careful distinctions made by Johnson) and treat ABCM and ABM as synonymous*” (Jones e Dugdale, 2002: 150).

Recentemente surgiu uma nova metodologia de aplicação do conceito ABC denominada *Time-Driven Activity-Based Costing* (TDABC) (Kaplan e Anderson, 2004). Através da utilização de dois parâmetros: *capacity cost rate* (sendo “*capacity cost rate = cost of capacity supplied/practical capacity of resources supplied*” (Kaplan e Anderson, 2007: 10), medido por exemplo em custo unitário por minuto) e da capacidade utilizada por cada transacção (tempo consumido), os recursos são afectos às actividades com base no volume de transacções requeridas pelos diversos objectos de custeio (Kaplan e Anderson, 2007). “*The*

reason is that in complex environments, a particular activity does not always consume the same quantity of resources in every situation. Rather than defining a separate activity for every possible combination of order-processing characteristics, the time-driven approach estimates the resource demand by a time equation” (Everaert e Bruggeman, 2007: 17). O TDABC simplifica a implementação e manutenção do ABC espelhando melhor a realidade da empresa através da utilização de diversos *drivers* numa mesma actividade (Everaert e Bruggeman, 2007; Kaplan e Anderson, 2007).

Um outro aspecto a salientar é a elevada expansão e adopção do ABC por empresas em sectores, países e contextos diferentes daqueles que serviram de base ao seu desenvolvimento. *“Having become an abstract system, ABC escaped the concrete time-space of its emergence, and the theorization of this, to become a global phenomenon”* (Jones e Dugdale, 2002: 157). E, não obstante as diferenças ao nível das taxas de adopção, tipos de utilização, velocidade de implementação, graus de satisfação, entre outras, diversas pesquisas e *case studies* confirmam a internacionalização desta técnica (Bhimani, *et al.*, 2007; Liu e Pan, 2007).

2.5. CONCEITOS DO ABC E ABM

2.5.1. METODOLOGIA ACTIVITY-BASED COSTING

A CIMA (2005: 3) define o ABC como uma *“approach to the costing and monitoring of activities which involves tracing resource consumption and costing final outputs. Resources are assigned to activities, and activities to cost objects based on consumptions estimates”*. À semelhança do sistema de apuramento de custos tradicional, o ABC segue duas etapas. Na primeira fase são afectos os custos às actividades, tendo por base o seu factor de consumo dos recursos (*“overheads”*). Numa segunda fase, os custos das actividades são afectos aos *outputs* (produtos, clientes, canais, etc.) tendo por base o respectivo consumo destas (Cooper, 1991b; Innes e Mitchell, 1993). Nesta imputação de custos são utilizadas diversas bases de alocação designadas por Cooper de *“cost drivers”* (Cooper, 1991b: 358), de modo a permitir estabelecer relações de proporcionalidade com as transacções subjacentes às actividades definidas. O custo do produto corresponderá ao somatório do custo das suas actividades

(Cooper, 1991b). Daqui resulta que, ao contrário dos sistemas tradicionais, o foco do ABC é nas actividades e não nos produtos (Cooper, 1991b) e os custos são atribuídos tendo por base uma relação de causa-efeito (Cokins *et al.*, 1993).

2.5.2. METODOLOGIA *ACTIVITY-BASED MANAGEMENT*

O *Activity-Based Management* (ABM), defendido por Johnson (1988: 29) - “*Manage activities, not costs*”, está desde a sua origem, estreitamente relacionado com o ABC (Jones e Dugdale, 2002). Porém, enquanto no ABC o objectivo final é o apuramento dos custos dos objectos de custeio, o ABM pretende uma análise e aumento das actividades valorizadas pelo cliente final (Cokins *et al.*, 1993). A análise dos *drivers* de actividades (“*operational ABM*”) e a análise do custo das actividades (“*strategic ABM*”) desencadeiam acções de melhoria da eficiência e alterações às actividades realizadas, respectivamente (CIMA, 2005). “*ABM provides activity-based information to focus employee efforts on continuously improving quality, time, service, cost, flexibility, and profitability*” (Cokins *et al.*, 1993: 25). A metodologia ABM é idêntica à primeira fase da metodologia ABC, anteriormente descrita.

2.5.3. DIMENSÕES DO ABC E/OU ABM

RECURSOS

A definição dos recursos utilizados pelos sistemas ABC/ABM dependem da finalidade deste. Numa utilização tradicional destes sistemas os recursos compreendem todos os custos reais indirectos da organização utilizados na produção/prestação de serviços (capacidade utilizada e não a fornecida) e que se encontram na contabilidade financeira. Por sua vez, quando o ABC é usado para a realização de previsões e estimativas para períodos futuros, os recursos são os custos orçamentados (devendo ser usada a capacidade prática no cálculo da taxa de alocação de custos) (Cooper e Kaplan, 1991, 1999; Kaplan e Cooper, 1998).

ACTIVIDADES

Citando Cokins *et al.* (1993: 7) “*activities are what people and equipment do to satisfy customer needs*”. As entrevistas e os formulários são os procedimentos mais comuns para a obtenção de informação para a definição das actividades e dos respectivos “*resource cost*”

drivers”, os quais deverão ser periodicamente actualizados, considerando o seu grau de variabilidade (Cokins *et al.*, 1993). Para os custos diferentes dos custos com pessoal Cooper e Kaplan referem que os processos de medição directa e de estimativa de percentagens de consumo de recursos também são utilizados (Cooper e Kaplan, 1991, 1999; Kaplan e Cooper, 1998). A definição do nível de detalhe das actividades deve ter subjacente a finalidade da informação obtida e as questões colocadas pelos gestores do negócio (Cokins *et al.*, 1993; Cooper e Kaplan, 1991, 1999; Kaplan e Cooper, 1998). E sendo o objectivo o apuramento dos custos não existe necessidade de informação tão detalhada como se o objectivo fosse a melhoria e a reengenharia de processos (Cooper e Kaplan, 1991, 1999) – “*detailed definitions of activities are not absolutely necessary to improve product cost accuracy*” (Cokins *et al.*, 1993: 27). O tamanho e a complexidade da organização em estudo também são factores condicionantes na decisão do número de actividades (Cooper e Kaplan, 1991, 1999; Innes e Mitchell, 1993). As actividades podem ser classificadas em duas categorias. As actividades primárias são aquelas que são executadas directamente para produtos, clientes e serviços, podendo os seus executantes identificar os objectos de custeio. As actividades secundárias são as que criam as condições necessárias à realização das actividades primárias. Concluída a sua definição é construído um dicionário de actividades com a descrição das mesmas (Cooper e Kaplan, 1991, 1999). Tendo por base a hierarquia de custos e de acordo com o nível de *output* com o qual se relacionam, Cooper e Kaplan (*ibid.*) identificam diversos níveis de actividade. As “*unit level activities*” são executadas por cada unidade de *output*, as “*batch level activities*” são desencadeadas por cada lote, as “*product-sustaining activities, customer-sustaining activities*” e as “*order-related activities*” compreendem as actividades relacionadas com os diferentes tipos de produtos/serviços, clientes ou ordens específicos, as “*brand ou product-line sustaining*” referem-se às actividades como o desenvolvimento de produtos e publicidade que suportam uma marca ou uma linha de produtos e por fim as “*facility-sustaining expenses*” e as “*channel-sustaining expenses*” referem-se aos custos que se relacionam com toda a empresa ou com determinado canal de distribuição. De notar que as “*brand ou product-line sustaining*”, as “*facility-sustaining expenses*” e as “*channel-sustaining expenses*” não devem ser repartidas ao nível do *output* unitário. (Cooper e Kaplan, 1991; Kaplan e Cooper, 1998). Porém, devido à necessidade de as empresas analisarem o modo como as margens dos produtos cobrem o total de custos, ignoram a condição anterior e distribuem todos os custos (Cokins *et al.*, 1993). A sugestão de Cokins *et al.* (*ibid.*), para que não haja distorção na estrutura dos *overheads* distribuídos, é de que “*it can spread facility-sustaining costs after all direct and activity-based costs have been traced to cost objects*”

(Cokins *et al.*, 1993: 47). De modo a facilitar a agregação das actividades e o relatório/análise dos custos a elas associados existem os atributos de actividades, donde “*cost hierarchy*”, “*business process*” e “*value-added-non-value-added*” são as dimensões mais comuns (Cooper e Kaplan, 1991; Kaplan e Cooper, 1998). O agrupamento das actividades em processos de negócio (por exemplo o processo de compra), útil na realização de *benchmarking* interno e externo, deverá ser efectuado numa segunda fase, após garantia da relação entre as actividades e os respectivos *cost drivers* (Cooper e Kaplan, 1991; Kaplan e Cooper, 1998). Por sua vez, a identificação das actividades que adicionam valor para o cliente e que constituem uma referência para os gestores sobre onde melhorar e onde reduzir custos, não pode descurar que, por vezes, eliminar actividades aparentemente sem valor pode vir a penalizar actividades com valor (Cooper e Kaplan, 1991; Kaplan e Cooper, 1998).

OBJECTOS DE CUSTEIO

Objecto de custeio, é tudo aquilo que se pretende custear e para os quais as actividades são realizadas. “*Cost objects are usually parts, services, ingredients, products, customers, or distribution channels*” (Cokins *et al.*, 1993: 9, 10).

COST DRIVERS

“*The allocation bases used by activity-based cost systems are termed cost drivers*” (Cooper, 1991b: 358). Os “*resource cost drivers*”, medem o esforço dispendido na realização das actividades e os “*activity cost drivers*” medem os diferentes consumos das actividades pelos objectos de custeio (Cokins *et al.*, 1993; Cooper e Kaplan, 1991). Assim ao serem utilizadas diferentes bases de alocação, pretende-se captar os diferentes consumos dos objectos de custeio (Cokins *et al.*, 1993; Cooper e Kaplan, 1991; Innes e Mitchell, 1993).

A selecção dos “*activity cost drivers*”, além de estar estritamente relacionada com o nível das actividades é o resultado de um equilíbrio entre a precisão e o custo de medição dos mesmos (Cooper e Kaplan, 1991, 1999; Kaplan e Atkinson, 1998; Kaplan e Cooper, 1998). A escolha incide sobre três tipos de “*activity cost drivers*”: “*transaction drivers*”, “*duration drivers*” e “*intensive drivers*” (ou “*direct charging*”). Os “*transaction drivers*” (também designados por “*pure activity output volume*” (Innes e Mitchell, 1993: 66)) podem ser utilizados quando todos os *outputs* requerem de igual modo a mesma actividade. Os “*duration drivers*” (referidos também por “*situational*” (Innes e Mitchell, 1993: 66)) representam o tempo de actividade consumido por cada *output*. Os “*intensive drivers*” (ou “*activity/output volume/complexity*” (Innes e Mitchell, 1993: 66)) são os mais onerosos de implementar e reflectem as diferentes

exigências de recursos (não captada pelos “*duration drivers*”) ao custear directamente os *outputs* sempre que determinada actividade é executada. Por vezes os “*intensive drivers*” são simulados através da atribuição de pesos aos produtos/clientes – “*complexity indexes*”, que captam, mais facilmente, os diferentes consumos de actividades (Cooper e Kaplan, 1991; Kaplan e Atkinson, 1998; Kaplan e Cooper, 1998). De notar porém a diferença entre os “*activity cost drivers*” e “*operational cost drivers*” apresentada por Cokins *et al.* (1993: 29, 30) - “*operational cost drivers are factors that influence a change in cost of several related activities, whereas activity cost drivers measure the frequency and intensity of the demands placed on activities by output-oriented cost objects*”.

Por fim a “*cost driver rate*” é calculada dividindo o custo da actividade (num determinado período de tempo) pelo volume do respectivo *cost driver* (Innes e Mitchell, 1993).

2.6. QUANDO UTILIZAR O ABC?

2.6.1. CRITÉRIOS DE ANÁLISE SUGERIDOS PARA A OPÇÃO DE ADOÇÃO DO ABC

A utilização dos sistemas ABC são sempre uma opção, mesmo que na análise custo *versus* benefício, sugerida por Cooper, não estejam reunidas todas as condições. (Cooper, 1991c). Cooper e Kaplan apresentam duas regras para identificar situações onde o ABC tem grande impacto: “*the Willie Sutton rule*”, ou seja a identificação do tipo de custos predominante e “*the high-diversity rule*”, a identificação do grau de diversidade dos *outputs* (Cooper e Kaplan, 1991; Kaplan e Cooper, 1998). Innes e Mitchell (1993) reforçam estas ideias ao considerarem que estes sistemas são os mais apropriados e conduzem a maiores diferenças nos custos dos produtos em empresas onde os *overheads* são relevantes, onde as transacções são um factor mais importante que o volume e onde existe uma diversidade de linhas de produtos. Todavia, se todas as actividades forem “*unit level*”, os custos dos produtos via ABC ou sistemas tradicionais são semelhantes (Cooper e Kaplan, 1991, 1999; Kaplan e Cooper, 1998) - “*the goal is to be approximately right, rather than precisely wrong, as is the case with virtually all traditional product costing systems*” (Cooper e Kaplan, 1999: 211).

2.6.2. A EXTENSÃO DO ABC AO SECTOR DOS SERVIÇOS

O sector dos serviços apresenta, em relação ao sector da indústria, características distintas, que Rotch (1997: 112) sintetiza em: “*output is often harder to define; activity in response to service requests may be less predictable; and joint capacity cost represents a high proportion of total cost and is difficult to link to output-related activities*”. Diferentes consumidores, manifestam diferentes comportamentos exigindo a oferta de serviços diferenciados (Kaplan e Cooper, 1998). Contudo, apesar de nos serviços, os produtos serem intangíveis e a sua forma de produção ser um pouco incerta, tal como na indústria, os *outputs* requerem a execução de actividades que consomem recursos (Rotch, 1997). E, do mesmo modo que o sector industrial, a competitividade e as exigências do contexto externo colocam desafios constantes à *performance* das empresas de serviços (Cobb *et al.*, 1995; Soin *et al.*, 2002). Nesta perspectiva, algumas empresas de serviços têm vindo a adoptar o ABC beneficiando das suas potencialidades na gestão dos *overheads* (Al-Omiri e Drury, 2007; Byerly *et al.*, 2003; Innes e Mitchell, 1993, 1997; Rotch, 1997). De acordo com Kaplan e Cooper (1998) a implementação inicial do ABC no sector industrial deve-se, basicamente, ao facto destas empresas já adoptarem sistemas de apuramento de custos para a avaliação de *stocks* e para outras necessidades, ao contrário da maioria das empresas de serviços (algumas das quais empresas não privatizadas e/ou fortemente regulamentadas) que, como não tinham necessidade de medir os custos dos produtos e/ou clientes, trabalhavam sem estes sistemas. Nos serviços os custos directos são mínimos, pelo que “*service companies in general are ideal candidates for activity-based costing, even more than manufacturing companies*” (Kaplan e Cooper, 1998: 231). As divulgações de literatura sobre a implementação do ABC estendem-se a empresas de serviços em várias áreas: seguradoras, transportes, banca (Cobb *et al.*, 1995; Kaplan, 1991; Maberley, 1997, 1998; Soin *et al.*, 2002), telecomunicações (Hopper e Major, 2007; Major, 2007; Major e Hopper, 2005, 2008), saúde, educação, entre outros, (Bjornenak e Mitchell, 2002; Innes e Mitchell, 1993, 1997). De notar inclusive que, segundo um estudo comparativo aplicado às maiores empresas inglesas, o sector financeiro apresenta as maiores taxas de adopção do ABC (Innes *et al.*, 2000).

2.7. GRANDES MAIS VALIAS DO ABC/ABM

Aos sistemas ABC/ABM são reconhecidas diversas vantagens em comparação com os sistemas de apuramento de custos tradicionais. A crescente implementação em vários sectores e em várias partes do globo testemunham essa realidade (Brierley *et al.*, 2001; Cooper e Kaplan, 1999; Hopper e Major, 2008; Innes *et al.*, 2000; Kaplan e Anderson, 2007; Major e Hopper, 2005, 2008; Major e Hoque, 2005; Malmi, 1999) - “*not only have there been a large number of implementations, but the breadth of implementations has been significant. ABC has been implemented in banks, manufacturing companies, oil and gas companies, government agencies, universities, and practically every industry*” (Brimson, 2007: 45). Uma das inovações dos sistemas ABC reside no facto de distribuir os custos com base numa relação causa – efeito (utilizando diversos *cost drivers*) e que, ao captar a desproporcionalidade de consumos, evita distorções e permite uma afectação mais correcta dos custos aos objectos de custeio (Cokins *et al.*, 1993; Cooper, 1991b; Innes e Mitchell, 1993). “*An ABC bill of activities charge is less precise than a direct charge, but, on the other hand, it is far superior to using allocations that have little or no correlation to the way costs are consumed*” (Cokins *et al.*, 1993: 12). “*The cost drivers are not perfect measures of resource consumption, but do give a better indication of it than the single base of direct labour hours*” (Innes e Mitchell, 1993: 69). O ABC altera o modo como os gestores passam a ver os *overheads* (Rotch, 1997). Verifica-se a alteração do conceito de custo indirecto variável, cuja variabilidade depende agora das actividades. Advém, ainda, que o ABC ao tratar como objecto de custeio tanto produtos como serviços, clientes, canais e outros segmentos, permite a análise de rendibilidade destas dimensões (Cokins *et al.*, 1993; Halperin, 2001; Innes e Mitchell, 1993; Kaplan, 1991). Uma outra vantagem compreende o âmbito dos *overheads* imputados aos produtos. Ao englobar os *overheads* de toda a empresa (com excepção dos custos afectos às “*facility-sustaining activities*”) e não apenas os *overheads* industriais, o ABC também fornece informação sobre os custos dos produtos no longo prazo (Innes e Mitchell, 1993). Decisões sobre os *outputs* e respectivo preço ganham sustentabilidade (Innes e Mitchell, 1997). E, conhecendo o comportamento dos *overheads* e das transacções que lhe estão subjacentes é possível a sua gestão e redução. (Miller e Vollmann, 1985). Deste modo, o ABC fornece medidas de *performance* e permite análises de eficiência. Da máxima relevância é também o facto destes sistemas reflectirem a actividade efectiva das empresas, permitindo identificar e melhorar a cadeia de valor das actividades e medir a sua *performance* através da informação financeira e não financeira obtida (Cokins *et al.*, 1993; Innes e Mitchell, 1993). Aliados à

estratégia, o ABC/ABM desempenham ainda uma importante tarefa no fornecimento de informação a outros sistemas tais como: “*activity-based budgeting*”, “*activity-resource planning (ARP)*”, “*business process reengineering*”, etc. (Cokins *et al.*, 1993). De acordo com Cokins e Hicks (2007) existe ainda a necessidade de criar um modelo global que forneça as várias perspectivas de melhoria da empresa, incorporando todas as técnicas que se baseiam nas “*activity-based approach*”, donde o ABC seria o conceito que a empresa poderia utilizar para conceber esse modelo. Por fim, importa realçar a mudança de utilização dos custos e o aumento da relevância da contabilidade de gestão despertada por estes novos sistemas, que ao produzirem informação desagregada e em tempo útil tornam-na relevante como suporte à decisão.

2.8. CRÍTICAS AO ABC/ABM

As deficiências apontadas a estes sistemas estendem-se desde a sua conceptualização à sua implementação e comercialização. O lançamento do ABC, apoiado pelas redes de Harvard e CAM-I, deu origem a muitas críticas ao nível da sua conceptualização (as quais contribuíram para a sua evolução) e gerou muita ambiguidade, não apenas ao nível das versões do ABC que estavam a ser implementadas (Jones e Dugdale, 2002), como também à real contribuição do mesmo (Lukka e Granlund, 2002). A própria lógica do ABC, onde só as actividades geram custos, é contestada; estes custos são o resultado de vários factores como: tomadas de decisão, tempo, etc. e não apenas de actividades (Piper e Walley, 1990). De igual modo, a evolução para o ABM, transpondo a simplificação e a transversalidade contida nas actividades identificadas pelo ABC, conduz a conclusões erradas sobre as actividades que adicionam valor, bem como a efeitos opostos ao nível da eficiência e eficácia das empresas, em benefício dos próprios gestores (Armstrong, 2002). Assim, qualquer actividade com vista a melhorar a *performance* e a competitividade futura da empresa, desde que não se enquadre ao nível do ABM ou implique um aumento de custos, é abandonada (Armstrong, 2002). Uma outra crítica assenta no facto de estes sistemas serem fortemente promovidos por consultores, tanto ao nível da publicação existente (“*Consulting Research*”), como ao nível da implementação nas empresas, onde “encaixam” um modelo *standard*, e descaram por vezes, as condições subjacentes à sua aplicabilidade (Lukka e Granlund, 2002) e à produção de informação relevante segundo as condições de Noreen (Noreen, 1991) (Armstrong, 2002). “*The problem*

with the ABC/ABM project of recasting indirect costs as direct is not so much that it cannot be completed in practice but that many of the costs which are identified as the direct costs of activities are still infected with indirectness” (Armstrong, 2002: 106). Acresce ainda que, além da preferência dos investigadores para publicar em “*journals*” locais, segundo Lukka e Granlund (2002) os diferentes tipos de literatura não interagem para uma acumulação do conhecimento teórico e prático sobre o ABC. Embora o “*Consulting Research*”, o género de literatura mais abundante, influencie fortemente os outros dois tipos de literatura, quase ignora as ideias provenientes do “*Critical Research*” e aceita uma influência limitada do “*Basic Research*”, evitando as questões não pragmáticas deste último. Também são criticados os motivos que levam à adopção destes sistemas pelas empresas, muitas vezes alheios à sua real necessidade. Resultam antes de imposições da empresa mãe ou de outros organismos, pressões económicas, modas e da procura da imagem de modernidade desejada, factores classificados por Granlund e Lukka (1998) como: “*coercive pressures*”, “*normative pressures*”, “*economic pressures*” e “*mimetic pressures*”. “*It seems to be economically rational for companies to purchase “cheap standard” ABC solutions, which can also be considered as an institutionalized routine answer to pressures of change (e.g., imitating current fashions to appear legitimate)*” (Granlund e Lukka, 1998: 159).

Todavia, as principais dificuldades destes sistemas residem na sua implementação prática. Uma das principais questões coloca-se ao nível da homogeneidade da *pool* de custos das actividades e da sua relação de linearidade com os *cost drivers* (Innes e Mitchell, 1993). Outra grande questão aponta para a quantidade de informação e a constante actualização que os ABC/ABM, como sistemas que reflectem a actividade corrente da empresa, requerem (Friedman e Lyne, 1999; Innes e Mitchell, 1993; Kaplan e Anderson, 2004, 2007). Como tal, não só a sua implementação é dispendiosa, com a requisição dos serviços dos consultores (sendo esta uma condição não necessária (Friedman e Lyne, 1999)), com a aquisição de ferramentas informáticas adequadas e com o tempo dispendido pelos gestores da empresa, mas também com a sua manutenção (Armstrong, 2002). Utilizando o ABC a realização de entrevistas como método de levantamento das actividades e do tempo a elas afecto, os intervenientes podem manipular e bloquear a implementação do sistema, comprometendo a precisão e o tipo de informação daí resultante (Major e Hopper, 2005). Assim, os custos também se fazem sentir ao nível dos incentivos monetários e dos programas de formação associados à implementação do ABC/ABM como forma de ultrapassar as resistências internas a estes sistemas (Shields, 1995). Por vezes, e contrariamente à facilidade publicitada pelos consultores, a implementação deste sistema, não é pacífica (Kennedy, 2000), nem homogénea

por toda a empresa. Major (2005) e Major e Hopper (2005) encontraram numa empresa de telecomunicações portuguesa, gestores da área comercial e engenheiros da área de produção com opiniões e comportamentos distintos face ao ABC. Enquanto os gestores estavam satisfeitos com a informação proporcionada pelo ABC, para os engenheiros o ABC constituía uma ameaça à sua autonomia e um acréscimo de trabalho sem mais valia adicional. Shields (1995) destaca por isso a extrema importância da gestão do factor humano das empresas neste processo de implementação.

2.9. A IMPLEMENTAÇÃO DO ABC

2.9.1. PASSOS PARA IMPLEMENTAR UM SISTEMA ABC

A implementação do ABC é efectuada em duas fases, sendo primeiramente tomadas decisões acerca do modelo em si, e só posteriormente, se procedendo à sua implementação.

Numa primeira fase são traçadas as directivas subjacentes à futura implementação do sistema ABC, onde de acordo com Cooper (1991d: 387), se realçam as seguintes questões:

“1. Should the system be integrated with the existing system or should it be a stand-alone system?; 2. Should a formal design be approved before implementation?; 3. Who should take “ownership” of the final system?; 4. How precise should the system be?; 5. Should the system report historical or future costs?; 6. Should the initial design be complex or simple?”

As respostas a estas questões devem incorporar os valores transmitidos pelos gestores e responder às suas necessidades de informação (Cokins *et al.*, 1993). *“The team should try to find out in advance how users will use these new cost data”* (Cokins *et al.*, 1993: 29). Os objectivos para este novo sistema devem por isso ser realísticos e bem definidos, abarcando além do custo dos produtos, todas as potencialidades do ABC (Eiler e Ball, 1997).

Numa segunda fase, é realizado um plano de implementação do sistema ABC que, de acordo com o modelo apresentado por Cooper (1991d), compreende as seguintes etapas:

1ª. Seminário sobre o ABC, cuja finalidade é a apresentação aos gestores dos conceitos, benefícios, aplicabilidade do ABC e dos requisitos dos membros da equipa de projecto;

- 2ª. Seminário sobre o desenho do sistema, que visa além da formação da equipa de *design* sobre o ABC, a criação de uma forte identidade de grupo, factor este da máxima importância para o sucesso da implementação. De salientar que a equipa seleccionada deverá ser multidisciplinar, incorporando membros de diversas áreas além da financeira;
- 3ª. O *design* do sistema e a recolha de dados, que consiste primeiro na divisão dos custos em custos directos e *overheads* e depois na análise destes últimos. O trabalho dos *overheads* consta de (Cooper e Kaplan, 1991; Innes e Mitchell, 1993; Kaplan e Cooper, 1998):
 - Desenvolvimento do dicionário de actividades e identificação dos “*resource cost drivers*”, principalmente através da realização de entrevistas;
 - Determinação do custo das actividades;
 - Identificação dos objectos de custeio (produtos, serviços, clientes, canais, etc) e dos respectivos “*activity cost drivers*”, de modo a estabelecer uma relação causal entre os *outputs* e o seu consumo de actividades. Esta tarefa recorre à realização de entrevistas;
 - Cálculo da *cost driver rate*;
 - Determinação das quantidades dos “*activity cost drivers*” e atribuição dos custos das actividades aos objectos de custeio;
 - Cálculo dos custos dos objectos de custeio;
 - Outros aspectos muito importantes, nestas três fases, são a opção de realização (ou não) de um estudo piloto e a escolha do *software* de suporte ao modelo, o qual dependerá das exigências do modelo desenhado e poderá requerer novas competências à equipa de implementação (Eiler e Ball, 1997);
- 4ª. Reuniões de progresso com os gestores, de modo a que, ao mantê-los informados e envolvidos no projecto, se sintam responsáveis pelo sistema, assegurem a adequação do seu desenho e identifiquem os erros efectuados;
- 5ª. Seminário executivo, no qual os gestores são informados do desenho final e onde são tomadas decisões sobre os utilizadores dos dados obtidos no início e susceptível de alterações;
- 6ª. Reuniões de resultados, que têm como objectivo a apresentação e análise dos custos calculados pelo ABC em comparação com o anterior sistema de apuramento de custos utilizado;
- 7ª. Reuniões de interpretação que visam o conhecimento das razões subjacentes ao apuramento de diferentes custos com o sistema anterior e com o ABC e as acções que deverão ser tomadas à luz desses novos custos obtidos.

2.9.2. CONCEITO DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DO ABC/ABM

O conceito de sucesso num processo de adopção e implementação do ABC/ABM tem sido sujeito a discussão (Eiler e Ball, 1997; Foster e Swenson, 1997; Friedman e Lyne, 1999; McGowan, 1998). Para alguns autores, o ABC/ABM é implementado e usado com sucesso, em função dos objectivos previamente definidos, aquando da sua adopção; outros consideram que a obtenção de informação relevante com vista à tomada de decisão atempada proporcionada pelo ABC é sintoma de um sistema bem sucedido, o que, no âmbito da primeira abordagem, implica considerar os diversos objectivos subjacentes à adopção de sistemas ABC. Por exemplo, alguns investigadores verificaram num estudo às grandes empresas inglesas (Innes *et al.*, 2000) ou às empresas europeias (Brierley *et al.*, 2001), que as utilizações mais frequentes do ABC se destinavam à redução de custos e ao *pricing* dos produtos. Hankes (1995) por outro lado refere que no sector financeiro o principal objectivo para o uso do ABC é a análise da rentabilidade dos clientes e produtos. Esta análise é, segundo Drury e Tayles (2006) cada vez mais uma das mais importantes práticas de contabilidade de gestão em todos os sectores, onde empresas que utilizam sistemas de apuramentos de custos mais complexos, tendem a privilegiar indicadores de rentabilidade que incorporam os custos indirectos. Foster e Swenson (1997) sintetizam os objectivos mais comuns subjacentes às medidas de avaliação do ABC/M em: “*Use*” (ou seja a utilização da informação do ABC/M em tomadas de decisão), “*Actions taken*” (que compreendem as avaliações que têm subjacentes as acções tomadas com base na informação do ABC/M), “*Dollar improvement*” (através da expressão monetária dos resultados da implementação do ABC/M) e “*Management evaluation*” (quando se trata de uma avaliação generalizada do ABC/M) (Foster e Swenson, 1997). Todavia outro enquadramento das avaliações destes sistemas podem ser consideradas, como é o caso do modelo proposto pelos mesmos autores. Esta medida alternativa de sucesso é constituída pelos seguintes factores: “*decision use*”, “*product/customer applications*”, “*function/manager applications*” e “*manager group success perceptions*”, que conduzem a explicações da realidade do ABCM semelhantes às referidas anteriormente (Foster e Swenson, 1997). Por sua vez para Malmi (1997) o sucesso do ABC não é definido apenas pelos resultados que deram origem a acções ou decisões, mas pela sua capacidade de realizar um diagnóstico correcto da situação.

Consequentemente, também o poder explicativo dos factores determinantes do sucesso da implementação do ABC/ABM (apontados por diversos autores e referidos no capítulo 2.9.3) estão fortemente dependentes do conceito do mesmo (Anderson e Young, 1999; Foster e

Swenson, 1997), sendo que a percepção de sucesso e insucesso das implementações dos sistemas ABC, não se deve só ao modo de implementação – “*process factors*”, mas também aos factores de contexto – “*contextual factors*” (Anderson e Young, 1999). Anderson e Young (1999) concluíram que quando o critério de avaliação é a sua utilização nas tomadas de decisão (“*Use*”) os factores de contexto mais importantes são o “*commitment*”, “*change*”, “*likelihood of employee layoffs (low)*” e “*reward environment*” e que os factores mais relevantes no processo de implementação são o “*top management*”, “*union support*” (ao nível local) e “*adequacy of resources*”. Porém quando o critério de avaliação se baseia na qualidade da informação dos custos (“*Accuracy*”) o factor de contexto principal passa a ser a “*change*” e o de processos a “*adequacy of resources*” (Anderson e Young, 1999).

O sucesso e insucesso das implementações do ABC são definidos de forma diferente pelos diferentes níveis de uma organização (Anderson e Young, 1999; Friedman e Lyne, 1999; Major e Hopper, 2005; Major e Hoque, 2005; Malmi, 1997). “*Respondents with jobs that are closely linked to production operations are more likely to evaluate the ABC system against a criterion of data accuracy, while respondents in support functions are more likely to require evidence of use in cost reduction*” (Anderson e Young, 1999: 556). Daí se encontrarem empresas cuja implementação para os gestores de topo foi um sucesso e que para os gestores locais a opinião é a oposta (Major e Hopper, 2005; Malmi, 1997). Também se constatou que embora a percepção dos empregados em relação ao ABC/M implementado fosse favorável, dependia do seu papel nessa implementação (McGowan e Klammer, 1997) e do seu grupo funcional (implementadores *versus* utilizadores) (McGowan, 1998). Por conseguinte, uma implementação bem sucedida, não deve descurar os *stakeholders* da organização e as diversas formas, competitivas e complementares, de obter informação e de controlar as actividades na empresa (Malmi, 1997).

2.9.3. FACTORES INFLUENCIADORES DO SUCESSO NO *DESIGN* E IMPLEMENTAÇÃO DOS SISTEMAS ABC/ABM

Diversos factores tais como: “*external environment*”, “*organizational factors*”, “*technological factors*”, “*task characteristics*”, “*individual characteristics*” influenciam a adopção e implementação das novas tecnologias de modo diferente em cada uma das suas etapas (“*initiation*”, “*adoption*”, “*adaptation*”, “*acceptance*”, “*routinization*”, “*infusion*”) (Anderson, 1995; Anderson e Young, 1999; Cooper e Zmud, 1990; Krumwiede, 1998). Por exemplo, na

fase de adopção do ABC, Krumwiede (1998) relevou a importância dos factores de contexto, tais como: o potencial de distorção dos custos, o tipo de tarefa e o tamanho da empresa. Contudo, na fase de implementação, não descurando aspectos como o potencial de distorção dos custos, a informação tecnológica existente, a utilidade e as finalidades da informação dos custos, o destaque coloca-se ao nível dos factores organizacionais, tais como: “*management support*”, “*nonaccounting ownership*” e “*training*” (Krumwiede, 1998). De notar ainda que, apesar da tendência de harmonização das técnicas e práticas contabilísticas, a cultura nacional/local é por si só um outro factor condicionante da adopção, divulgação e utilização do próprio ABC/M (Hopwood, 1999). O factor competitividade (*external environment*) tem-se evidenciado, globalmente, como um aspecto decisivo na implementação do ABC (Anderson, 1995; Cooper, 1997; Malmi, 1999) e no tempo dispendido com a mesma (Anderson *et al.*, 2002). Gosselin (1997), por sua vez, realça o papel da estratégia e da estrutura organizacional na adopção e implementação do ABC. A estratégia define a necessidade de inovação e a estrutura orgânica influencia a capacidade de essa unidade de negócio a implementar (Gosselin, 1997). As empresas com um tipo de estratégia mais pró-activa (“*Prospectors*”) tendem a adoptar mais “técnicas” de gestão de actividades e sistemas ABC - último nível das “*Activity Management Approach*” categorizadas por Gosselin (1997). Ao nível da estrutura organizacional, a relação positiva com o ABC é estabelecida com o crescimento da “*vertical differentiation*”, na fase da adopção e com o aumento da centralização e da formalização aquando da implementação do ABC; donde empresas descentralizadas e informais tendem a implementar mais o *Activity Analysis* (AA) e o *Activity Cost Analysis* (ACA) (Gosselin, 1997). Baird *et al.* (2004), além de mencionarem a necessidade do factor utilidade da informação dos custos produzida, focam a dimensão cultural da organização, concluindo que a adopção do ABC também está relacionada com a orientação para os resultados (“*outcome orientation*”) e com o apertado controlo (“*tight versus loose control*”). Unidades de negócio com elevado potencial de distorção dos custos e onde a informação de custos que é gerada seja utilizada na tomada de decisões, bem como unidades de negócio com maior orientação para os resultados, maiores expectativas de *performance* e com controlo mais apertado, apresentam maiores probabilidades de adoptar o ABC (Baird *et al.*, 2004). O tamanho da empresa medido, quer em número de pessoas a tempo inteiro (Baird *et al.*, 2004), quer em valor de vendas (Gosselin, 1997; Krumwiede, 1998; Malmi, 1999), é apresentado por muitos autores como um factor favorável ao aumento da probabilidade de adopção de técnicas de gestão de actividades (Baird *et al.*, 2004) e/ou do ABC (Krumwiede, 1998; Malmi, 1999), embora para outros, tal *item* não se tenha tornado

relevante (Gosselin, 1997). A informação tecnológica pode funcionar como um desincentivador à adopção do ABC, em virtude da existência de sistemas alternativos de fornecimento de informação, mas torna-se fundamental na transição para uma etapa de integração (Krumwiede, 1998). A compatibilidade entre a “*task*” e a “*technology*” é o principal factor para a adopção de MRP - *Material Requirement Planning* (Cooper e Zmud, 1990). Porém, “*political maneuverings that control this bureaucratic self-interest may thus be more important than task-technology interactions in facilitating higher levels of infusion*” (Cooper e Zmud, 1990: 135).

A gestão do elemento humano constitui assim um factor chave para o sucesso da implementação dos sistemas ABC (Shields, 1995). “*...Technical rationality may diverge from individual rationality*” (Anderson, 1995: 8). “*...ABC success is associated with behavioral and organizational implementation variables but not with technical implementation variables*” (Shields, 1995: 163) (“*specifically canned software, custom software, external consultants, and stand-alone vs. integrated system*” (Shields, 1995: 148)). Contudo, dada a implementação do ABC ser tratada como uma “*administrative innovation*” e não como “*technical innovation*” (Shields, 1995), a importância deste elemento humano não se restringe às fases de *design* e implementação estendendo-se também às fases de maturidade e de declínio (e abandono gradual) dos sistemas de gestão de custos, como o ABC (Shields e Young, 1997). É importante por isso a existência de uma coerência entre as características individuais e as diferentes fases porque, por exemplo, ao contrário da fase de *design*, a manutenção é uma rotina pouco atractiva (Anderson, 1995). Por consequência “*resistance can be seen as a critical success factor*” (Friedman e Lyne, 1999: 14; Malmi, 1997) e existe a necessidade de alinhar os interesses individuais com os da organização (Burns e Scapens, 2000), algo também referido pela teoria da agência (Jensen e Meckling, 1976). São diversas as origens da resistência: umas estão relacionadas com o custo e o benefício do ABC, que ganham peso quando o motivo de adopção não foi uma “*efficient-choice*” (Malmi, 1999); outras estão relacionadas com questões de poder, políticas e culturas organizacionais (Burns e Scapens, 2000; Malmi, 1997), ou mesmo com razões de manutenção de emprego e das regalias/benefícios anteriormente adquiridos (Ezzamel *et al.*, 2004). Gerir a mudança das práticas da contabilidade de gestão exige um conhecimento das rotinas e dos procedimentos institucionalizados em cada organização para que as alterações não sejam apenas formais, mas se traduzam em novas formas de pensar (mudança informal) (Burns e Scapens, 2000). Granlund (2001) observou que não se trata apenas de uma questão de ser contra a mudança

(“*inertial forces*”) (Granlund, 2001: 152), mas de continuidade com o sistema anterior e que o factor humano, as relações de poder (Burns e Scapens, 2000; Markus e Pfeffer, 1983) e as características individuais sobrepõem-se a outros factores, bastando, apenas, uma pessoa para conduzir à não implementação de um ABC. Entretanto Anderson *et al.* (2002: 196) concluíram que a coesão de equipa é um factor determinante no tempo dispendido no desenvolvimento do primeiro modelo ABC. “*This indicates, among other things, that the utmost attention should be paid to the composition of development teams and their training. This not only refers to capabilities in substantial matters (such as accounting techniques), but also to other individual characteristics*” (Granlund, 2001: 162). A importância do envolvimento da área operacional na implementação do ABC, referida por Shields (1995) como “*nonaccounting ownership*” é explicada por diversos autores como uma situação comportamental a não descurar (Anderson, 1995; Argyris e Kaplan, 1994; Bhimani e Pigott, 1992; Cokins *et al.*, 1993). Se a área operacional estiver envolvida desde início na renovação do sistema de apuramento de custos, este responde às suas necessidades, fornece informação útil e é por eles utilizado e mantido. Caso a renovação seja efectuada pela área financeira é reputado pela área operacional como outro exercício financeiro sem qualquer valor (Cokins *et al.*, 1993). “*Remember, it is easier to implement ABC than it is to sustain it*” (Cokins *et al.*, 1993: 7). Norris (1994) acresce ainda que, mais do que o envolvimento inicial, é o conhecimento dos dados e dos *cost drivers* subjacentes ao modelo que conferem a confiança e a aceitabilidade da informação produzida.

Como resultado, torna-se assim fundamental na gestão das forças de resistência à mudança para os novos sistemas de contabilidade de gestão, a utilização de algumas estratégias de implementação. Contudo, devido à diversidade das fontes de resistência, essencialmente estruturais, alguns autores defendem que estas técnicas (como o envolvimento dos intervenientes) são ineficazes (Malmi, 1997; Markus e Pfeffer, 1983).

Das sete variáveis organizacionais e comportamentais identificadas por Shields e Young (1989), como relevantes para o sucesso da implementação de sistemas de gestão de custos, Shields (e depois Norris) concluiu que seis (ou seja, à excepção da clareza e consenso sobre os objectivos dos sistemas de gestão de custos) estão significativamente relacionadas com o sucesso dos mesmos (Norris, 2002; Shields, 1995). “*Considering the results of several statistical tests, six implementation variables independently are significantly associated with ABC success or receiving a financial benefit from ABC: top management support; linkage to*

competitive strategies, particularly quality and JIT/speed; linkage to performance evaluation and compensation; training in implementing ABC; nonaccounting ownership; and adequate resources” (Shields, 1995: 163). Argyris e Kaplan (1994: 84), não descurando alguns dos pontos anteriores, defendem a necessidade de adopção de processos de “*Education and Sponsorship Process*” e “*Create Internal Commitment*” aquando da implementação de uma nova técnica de gestão. O primeiro processo compreende as fases de “*Education*” (aprendizagem e aceitação da lógica da nova técnica), “*Sponsorship*” (“*persuade key individuals to lead the change process*” (Argyris e Kaplan, 1994: 87)) e “*Alignment of incentives*”, incentivando a mudança (Argyris e Kaplan, 1994: 85). O segundo processo “*Create Internal Commitment*”, pretende superar as barreiras à mudança criadas pelas rotinas defensivas dos participantes para se protegerem das dificuldades e das ameaças das novas ideias. Porém, este comportamento defensivo também poderá ser utilizado de uma forma produtiva, como base de geração de questões e testes sobre as implicações dos modelos (Argyris e Kaplan, 1994). E ainda que o “*External Commitment*” (quando a razão do dispêndio de energia nas tarefas depende de factores exteriores ao individuo, tal como incentivos) seja importante, não é suficiente quando se pretende um comportamento mais activo e criativo na resolução de problemas (Argyris e Kaplan, 1994: 90) - “*the best implementations will occur when individuals can create the conditions where their commitment is intrinsically satisfying and rewarding....Individuals who are internally committed tend to feel that their senses of responsibility, justice, and effectiveness are on the line*” (Argyris e Kaplan, 1994: 91). O factor de persuasão, definido por Argyris e Kaplan (1994: 87) “*is an extension of educational activities...is a logical, rational activity to show how and why ABC concepts work and provide benefits to the organization*”, e assume um papel fundamental na difusão e adesão ao ABC (Anderson, 1995; Argyris e Kaplan, 1994).

2.9.4. FACTORES CONDICIONANTES DA QUALIDADE DE INFORMAÇÃO PROVENIENTE DE UM SISTEMA ABC

De acordo com Datar e Gupta (1994) os erros de *design* de um sistema de apuramento de custos são o somatório dos erros de especificação (quando o método utilizado para identificar o custo do produto não reflecte o seu efectivo consumo de recursos), erros de agregação (agregação na mesma *pool* de custos heterogéneos) e erros de medição (na diferenciação dos

custos por *pools* e nas bases de alocação). A minimização destes erros de *design* e consequentemente dos erros dos custos dos produtos, por sua vez só é possível através de um *trade-off* dos mesmos, dado que melhorias ao nível das especificações das relações de causa-efeito e da redução das agregações dos custos (reduzindo o erro de especificação e de agregação), poderá conduzir a um aumento dos custos de medição e ao aumento dos erros do sistema no total (Datar e Gupta, 1994). Assim, a qualidade da informação proveniente de um modelo ABC depende não só do seu modelo económico, mas principalmente dos seus *inputs*. “*Incremental costs are different from average costs if costs are not strictly proportional. Moreover, incremental cost depends upon the level of activity if the cost function is nonlinear*” (Noreen e Soderstrom, 1994: 274). São vários os cuidados e as condições a respeitar para que estes sistemas produzam informação relevante sobre os custos e orientações correctas para as tomadas de decisão. De acordo com Noreen (1991) um sistema de apuramento de custos deve satisfazer as seguintes condições: (1) todos os custos devem ser divididos em *pools* independentes e que dependem apenas de uma actividade (devendo ter apenas um *driver* de actividade); (2) o custo em cada *pool* deve ser estritamente proporcional ao nível da actividade; e por fim, (3) o somatório dos custos das actividades requeridas pelos produtos deve ser igual ao total das actividades. Bromwich e Hong (1999) reforçam estas condições, focando novos aspectos a considerar ao nível da tecnologia e do preço de *input* (custo). A tecnologia (função de produção) não deverá originar nenhuma economia ou deseconomia com a produção conjunta no que se refere aos *inputs* e a combinação dos *inputs* não deve variar com o volume de *outputs*. O preço dos *inputs*, por sua vez, deve resultar de um mercado perfeito e o índice de preços deve ser independente do volume de *inputs* numa *pool* de custos (Bromwich e Hong, 1999).

Contudo, ter um sistema de apuramento de custos perfeito pode nem sempre ser desejável, dependendo do contexto e da finalidade da informação produzida (Labro, 2006). Se a informação adicional sobre custos não acrescenta novas orientações para a decisão principal, ela não é necessária, podendo inclusive contribuir no sentido inverso (Labro, 2006) - “*...if information is available, we cannot choose to ignore it, even if we would be better off without it in terms of contracting efficiency*” (Labro, 2006: 231).

2.10. CONSEQUÊNCIAS DO ABC E/OU ABM A NÍVEL GLOBAL E NAS ORGANIZAÇÕES

2.10.1. CONSEQUÊNCIAS A NÍVEL GLOBAL

Com a introdução das novas técnicas baseadas nas actividades assiste-se, globalmente, à alteração do papel, das competências e da imagem de “*beancounter*” dos profissionais da contabilidade de gestão (Bhimani e Pigott, 1992; Friedman e Lyne, 1995, 1997). A estes contabilistas são agora exigidas novas competências relativas ao *design* de sistemas de gestão de custos (Labro, 2006), dos quais depende toda a qualidade de informação de custos produzida (Cooper e Kaplan, 1991, 1999). Por outro lado, o contacto constante com as diversas áreas operacionais, decorrente da necessidade de conhecerem o funcionamento de toda a organização, e o fornecimento de informação relevante para as mesmas, desencadeiam uma percepção positiva sobre o valor do trabalho desenvolvido por estes novos contabilistas (“*hybrid account*”) (Bhimani e Pigott, 1992; Friedman e Lyne, 1995, 1997). Simultaneamente, são desenvolvidos novos pacotes de *software* de suporte a estas técnicas e verifica-se um incremento no papel e intervenção dos consultores nas empresas (Innes *et al.*, 2000; Jones e Dugdale, 2002). E, não obstante o domínio dos académicos na publicação de literatura sobre o ABC/M, é também visível a forte contribuição dos consultores nesta área (Bjornenak e Mitchell, 2002; Lukka e Granlund, 2002). Por conseguinte todos estes factores contribuem para uma uniformização de técnicas de modo transversal aos sectores de actividade e localizações geográficas das empresas (Granlund e Lukka, 1998).

2.10.2. CONSEQUÊNCIAS AO NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO

Os resultados da adopção de um sistema ABC não se reflectem só ao nível do motivo para o qual foi implementado, ou seja em áreas de decisão de preços, alocação de recursos, gestão dos custos, ou outras utilizações (Friedman e Lyne, 1995). As acções decorrentes da utilização de uma melhor informação sobre os custos, da análise da cadeia de valor, e do melhor conhecimento da actividade da empresa legitimam consequências operacionais que se traduzem em decisões sobre os produtos, processos, subcontractações ou sobre a manutenção da própria fábrica (Friedman e Lyne, 1995). As avaliações do investimento em capital podem ser efectuadas considerando o impacto das alterações operacionais e das consequentes alterações nos custos das actividades (Bhimani e Pigott, 1992). São estes potenciais efeitos

que explicam em parte o enviesamento das respostas obtidas aquando da recolha das actividades ou a resistência na implementação desta metodologia. Por outro lado assiste-se à alteração da actividade dos “*management accountants*”, cujo objectivo passou a ser o conhecimento da empresa e dos seus processos, ocupando a maior parte do tempo em contactos com pessoas fora do seu departamento (Friedman e Lyne, 1995). Esta nova metodologia, além de poder complementar outras técnicas de gestão, oferecendo uma nova perspectiva de análise da organização, também cria uma linguagem global sobre os custos (Bhimani e Pigott, 1992; Friedman e Lyne, 1995; Soin *et al.*, 2002). Os gestores não financeiros reconhecem valor à informação gerada pelo ABC e compreendem a lógica operacional subjacente aos custos calculados, alguns dos quais estão de acordo com as suas perspectivas (Bhimani e Pigott, 1992; Soin *et al.*, 2002). Novos relatórios são concebidos para incorporar os novos dados e responder às necessidades dos gestores (Cobb *et al.*, 1995).

Consequentemente, ao nível organizacional assiste-se a mudanças de atitude, poder e de estruturas dentro da função financeira e em toda a organização (Bhimani e Pigott, 1992; Friedman e Lyne, 1995). O controlo e/ou conhecimento das actividades e dos recursos consumidos passa agora a contemplar também o pessoal não afecto directamente à produção (Armstrong, 2002). Ao nível da avaliação da *performance* dos vendedores também se registam mudanças. Produtos que antes se vendiam bem e ofereciam grandes margens mostram-se não rentáveis com o ABC (Bhimani e Pigott, 1992). Os incentivos passam a ser estabelecidos com base no total do resultado produzido e não apenas no volume de vendas (Byerly *et al.*, 2003). De igual modo também se observam alterações no relacionamento entre os departamentos financeiro e operacional (Friedman e Lyne, 1995). “*On the one hand, certain accountants came to see themselves as business managers with a finance background, rather than finance managers. On the other hand, certain operations managers considered that, as a result of using activity-based techniques, they were stripping away the mystique of the finance department, and began to see themselves as a ‘bit of a management accountant’*” (Friedman e Lyne, 1995: 71). Assim não é apenas o papel do contabilista de gestão que muda mas também a base do poder organizacional e da autoridade dos diversos gestores em toda a empresa (gestores operacionais, gestores de vendas, etc.) (Bhimani e Pigott, 1992).

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. INTRODUÇÃO

O principal objectivo desta dissertação é a compreensão e o aumento do conhecimento sobre o tema - implementação de sistemas ABC - de forma a contribuir para a redução das dificuldades actuais deste processo. Este capítulo descreve, em detalhe, a metodologia, o método e as técnicas adoptados e as *research questions* que serviram de base a toda a investigação, permitindo a sua replicação.

3.2. OS PRESSUPOSTOS ONTOLÓGICOS E EPISTEMOLÓGICOS QUE REGEM A INVESTIGAÇÃO

Dado que “*in particular, the assumptions which the researcher holds regarding the nature of the phenomenon’s reality (ontology), will affect the way in which knowledge can be gained about that phenomenon (epistemology), and this in turn affects the process through which research can be conducted (methodology)*” (Ryan *et al.*, 2002: 35), é da máxima importância a clarificação da *research philosophy* da investigadora deste estudo. Além de que a “*researcher must make choices about what is to be researched, what data are to be collected and how they are to be analysed. These aspects are all affected by the researchers’ value judgements*” (Lye *et al.*, 2006: 132). Em Ryan *et al.* (2002) são resumidos os seis pressupostos ontológicos identificados por Tomkins e Groves, que num dos pólos coloca a realidade como uma estrutura concreta (objectiva) e no pólo oposto a realidade como uma projecção da imaginação humana (subjectiva), situando-se os pontos intermédios neste eixo “*objective-subjective continuum*” (Ryan *et al.*, 2002: 36). A convicção ontológica (concepção da realidade social) da investigadora situa-se num ponto intermédio entre “*symbolic discourse*” e a “*social construction*” dado que a sua visão da realidade engloba “*see the world as comprising human actors who make sense of their reality through a process of social interaction and negotiation, which is made possible through the shared meanings and norms they attach to people, things and situations*” (Ryan *et al.*, 2002: 37) e o facto do “*social world is re-created by the actors with every encounter, and reality is the accomplishment of individual sense-making*” (Ryan *et al.*, 2002: 38). Acresce ainda o entendimento de que os

actores têm autonomia e liberdade de actuação. Por conseguinte, do ponto de vista epistemológico (de como pode conhecer essa realidade), a investigadora acredita que não existe a visão total sobre os fenómenos e adopta uma perspectiva naturalística/interpretativa procurando compreender a construção da realidade, a qual é também resultado do próprio processo de investigação e da sua interacção entre a *researcher* e o objecto de estudo. “*The interpretative approach proposes to enhance our understanding of the phenomena under investigation by moving beneath the surface and explaining how complex and multi-faceted reality is*” (Lye *et al.*, 2006: 134). No âmbito da investigação em contabilidade de gestão esta perspectiva reflecte a preocupação da investigadora em compreender a dimensão social dos procedimentos e práticas contabilísticas no seu contexto organizacional, económico e social (visão holística), que inclui o: “*study the role of accounting in giving meanings to organizational activity, providing norms of behaviour and structuring day-to-day social practices in organizations and society*” (Ryan *et al.*, 2002: 37) e “*with the procedures through which the individual actors make sense of ‘what is going on’*” (Ryan *et al.*, 2002: 38). Neste contexto, os métodos hermenêuticos são os indicados (Ryan *et al.*, 2002), podendo a investigadora recorrer a diversas fontes de dados para obter uma melhor compreensão do objecto em estudo (Lye *et al.*, 2006). Uma característica desta perspectiva naturalística é a utilização de métodos de investigação no “terreno” (Baxter e Chua, 2006; Ryan *et al.*, 2002). “*By being located in situ, the researcher is able to observe organizational processes as they emerge (e.g. by attending meetings), consult with various proprietary forms of organizational documentation (manuals, staff intranet, reports, files, etc), and speak to organizational participants, either informally (e.g. during meal breaks) or formally (in pre-arranged interviews of which some record is made, such as typed transcript from an audio recording), about how they understand management accounting*” (Baxter e Chua, 2006: 48).

3.3. A ADOÇÃO DO CASE STUDY COMO MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

3.3.1. RESEARCH QUESTIONS

Efectuada uma revisão da literatura sobre o tema ABC (ver capítulo 2), a investigadora procedeu à formulação das *research questions*. A questão principal a que esta investigação

pretende responder é: Como e porquê foi implementado e mantido o ABC no Banco Alfa e quais os impactos organizacionais daí decorrentes?

Da materialização desta questão teórica advêm as seguintes questões de investigação:

1. Porquê alterou o Banco Alfa o seu sistema de informação de gestão? Quais os contextos interno e externo que conduziram à adopção e implementação do PS e do ABC?
2. Como foi desenhado, implementado e mantido o ABC que se encontra incorporado no PS?
3. Quais os impactos do PS e do ABC ao nível da organização, na gestão corrente e estratégica do negócio? Qual o nível de satisfação face aos objectivos inicialmente definidos?
4. Como e porquê foi alterado o ABC inicialmente implementado?

Posteriormente, a análise crítica e a interpretação das respostas a estas questões, será efectuada pela investigadora tendo também por base o enquadramento teórico do tema.

3.3.2. RAZÕES PARA A ADOPÇÃO DO *CASE STUDY*

Para a investigadora, tal como para outros autores (Baxter e Chua, 2006), as práticas de contabilidade de gestão são resultado de uma construção social com um determinado contexto social, económico e organizacional. Para compreender esta complexa realidade é essencial ter uma orientação holística (Miles e Huberman, 1994; Ryan *et al.*, 2002; Scapens, 1990) e adoptar um *design* de investigação qualitativo (com dados qualitativos e/ou quantitativos) (Eisenhardt, 1989) e métodos e técnicas coerentes com esta perspectiva. “*Qualitative research should be adopted if the study is mostly concerned with obtaining rich descriptions and explanations from organizational actors on their perceptions about why ABC was adopted and how it is used in particular firms*” (Moll *et al.*, 2006: 378). Face ao tipo de questões principais para investigação sobre “Porquê “ e “Como” foi implementado o ABC no Banco Alfa, às assumpções da própria investigadora e à diversidade de fontes de evidência, o método escolhido para este estudo foi o *case study*. De acordo com as condições de Yin (2003) sobre o tipo de *research questions* - “*How*” e “*Why*”, a actualidade do evento e inexistência de controlo/manipulação da investigadora sobre este, a estratégia de *case study* era a mais adequada, permitindo “*investigators to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events – such as individual life cycles, organizational and managerial processes, neighborhood change, international relations, and the maturation of industries*” (Yin, 2003: 2). Trata-se de um *case study* explanatório dado que pretende explicar as razões subjacentes à implementação e manutenção de um ABC numa empresa específica, utilizando a literatura

existente para esse efeito. “*Such case studies attempt to explain the reasons for accounting practices. ...Theory is used in order to understand and explain the specific, rather than to produce generalisations. If available theories do not provide convincing explanations, it may be necessary to modify them*” (Scapens, 1990: 265).

3.4. AS PRINCIPAIS FASES DO PROCESSO DE REALIZAÇÃO DO CASE STUDY

Neste estudo, a investigadora seguiu as orientações de Scapens (1990), Ryan *et al.* (2002), Yin (2003) e Moll *et al.* (2006) sobre a realização de *case studies*. E, embora não de forma sequencial, as principais etapas consistiram em: planeamento do *case study*, preparação da recolha de dados, recolha de evidência, avaliação e triangulação da evidência obtida, identificação e explicação de *patterns*, desenvolvimento da teoria e redacção da dissertação.

3.4.1. PLANEAMENTO DO CASE STUDY

A primeira fase do *case study* teve como objectivo a estruturação da própria investigação, de modo a garantir a coerência e a lógica de todas as acções desenvolvidas pela investigadora durante a sua realização. Ou seja, a definição da “*logical sequence that connects the empirical data to a study’s initial research questions and, ultimately, to its conclusions*” Yin (2003: 20). Primeiro, a investigadora com formação teórica ao nível das disciplinas do Mestrado de Finanças, onde os métodos e as técnicas de investigação incidem mais sobre os métodos estatísticos e econométricos, decidiu participar na disciplina de “Métodos e Estudos Empíricos em Contabilidade (do Mestrado de Contabilidade) onde a estratégia de *case study* foi aprofundada. Simultaneamente, para um melhor conhecimento do tema ABC, decidiu frequentar as disciplinas de “Contabilidade e Controlo de Gestão” e “*Cost Management System*” do Mestrado de Contabilidade. Depois, complementando a formação entretanto adquirida e para um maior contacto com os actuais temas em debate ao nível da contabilidade de gestão, assistiu à apresentação de alguns *papers* no *30th European Accounting Association Annual Congress*. Após este período de formação adicional a investigadora elaborou uma proposta de dissertação onde contemplou o tema da investigação, *background* e objectivos, *research questions*, método, tipo de evidência e calendarização. Esta serviu como ponto de

partida, tendo sido sujeita a posteriores alterações, nomeadamente no que respeita à calendarização.

Ao nível da experiência prática, a investigadora participou na implementação e manutenção do ABC no Banco Alfa, o qual é objecto de estudo neste *case study*. Este é um aspecto que importa salientar dado que segundo Scapens (2006: 350) é uma das lacunas de alguns dos actuais investigadores: “*there are now relatively few management accounting researchers who are professionally trained – or professionally trained accounting academics in any area. ...As a result, there is little in-depth personal knowledge of management accounting practice and, in many cases, little empathy with practitioners*”.

A opção pelo Banco Alfa reside na maior acessibilidade à informação e num conhecimento mais profundo de todo o contexto e do processo de implementação do ABC.

3.4.2. PREPARAÇÃO DA RECOLHA DE DADOS

Esta fase teve início em Janeiro de 2007 com a solicitação de autorização ao Banco Alfa para a realização de um *case study* sobre a implementação do ABC.

Contudo, antes de proceder à recolha de evidência, a investigadora seguiu a orientação de Scapens (1990: 274) de que “*the researcher should review the available theories which may be relevant to the case, and if appropriate develop a checklist of things to look for in the study*”. Esta revisão de literatura, relativa à realização de *case studies* (referida neste capítulo) e ao tema ABC (resumida no capítulo 2), embora tivesse ocorrido ao longo de todo o estudo, teve lugar com maior frequência na fase inicial, entre Abril e Setembro de 2007. Para uma melhor sistematização e suporte aos conhecimentos obtidos, a investigadora construiu uma base de dados, com a catalogação e/ou resumo das referências bibliográficas consultadas.

3.4.3. RECOLHA DE EVIDÊNCIA

Tendo como objecto de estudo a implementação do ABC no Banco Alfa, foram recolhidos dados (qualitativos e quantitativos) que permitissem explicar este tema, o seu contexto e as suas consequências ao nível da organização, de uma forma não enviesada. Para tal foram adoptados os princípios de Yin (2003) para a recolha de evidência, isto é utilizando “*multiple sources of evidence*”, construindo uma “*case study database*” e mantendo uma “*chain of evidence*” (ver anexo 1).

Assim, além de ter havido uma observação-participação neste caso, realizaram-se trinta entrevistas e reuniram-se diversos documentos, registos de arquivo e artefactos. Foram também tidos em consideração, no desenrolar das próprias entrevistas e nas anotações efectuadas, o que Scapens (1990) e Ryan *et al.* (2002) chamaram de “*informal evidence*” (como os gestos, as reacções, o tom de voz, etc.). Por fim a informação obtida foi reunida numa base de dados onde se procedeu à sua catalogação, validação e análise.

De seguida, nesta secção, serão analisadas em maior detalhe as fontes de evidência utilizadas.

PARTICIPAÇÃO - OBSERVAÇÃO

No período compreendido entre 2002 e 2006, a investigadora integrou a equipa fixa de implementação (por parte do Banco) e de manutenção do ABC no Banco Alfa, o qual é objecto de estudo deste *case study*. Assume por isso um papel de “*participant – observer*” (Yin, 2003). Este tipo de papel apresenta segundo (Yin, 2003) vantagens e desvantagens. A “*ability to gain access to events or groups that are otherwise inaccessible to scientific investigation*” (Yin, 2003: 94) é provavelmente uma das vantagens que se verificou neste *case study*. Talvez o conhecimento profundo de todo o processo de implementação do ABC, ferramentas e critérios utilizados, *e-mails* e documentação interna do Banco ou produzida pelos consultores, quer por razões de confidencialidade quer por questões técnicas, apenas estivesse acessível aos participantes no projecto. Também a “*ability to perceive reality from the viewpoint of someone “inside” the case study*” (Yin, 2003: 94) constitui uma vantagem neste caso. O conhecimento da cultura e do negócio da empresa e a participação activa neste projecto permitiu à investigadora um melhor enquadramento das questões de pesquisa, uma preocupação com a recolha de várias evidências, uma melhor compreensão das evidências recolhidas e uma melhor percepção das expectativas dos colaboradores do Banco ao longo dos anos. Há também uma forte probabilidade de não se ter registado a “*ability to manipulate minor events*” (Yin, 2003: 94) e de a investigadora não ter analisado este assunto como “*a commonly known phenomenon and become a supporter of the group or organization being studied*” (Yin, 2003: 94 e 96). As pessoas entrevistadas foram seleccionadas pelas diferentes intervenções no projecto, diferentes níveis hierárquicos, funções ou departamentos e as suas opiniões foram consideradas de igual forma. A desvantagem de que num papel de participante o “*investigator has less ability to work as an external observer and may, at times, have to assume positions or advocacy roles contrary to the interests of good scientific practice*” (Yin, 2003: 94) foi de algum modo dissipada neste estudo. A investigadora teve a preocupação de clarificar o seu papel na entrevista e o objectivo da mesma. E mesmo quando no decorrer da

entrevista, o entrevistado tentava certificar a sua opinião ou esclarecer dúvidas sobre o modelo em si, a investigadora tentava estimular a continuidade da transmissão da ideia do entrevistado e indicava-lhe que naquele instante não se manifestava e que as questões poderiam ser colocadas após a conclusão da entrevista. Por outro lado, o facto de os entrevistados conhecerem a participação activa da entrevistadora no projecto e as suas restrições de confidencialidade, sentiam-se mais confortáveis e expunham fluentemente e espontaneamente as suas ideias. Também a crítica de que “*the participant-observer may not have sufficient time to take notes or to raise questions about events from different perspectives*” (Yin, 2003: 96) talvez não se aplique neste caso. As entrevistas semi-estruturadas permitiram à investigadora a colocação de novas questões sempre que necessário, e o facto de serem todas gravadas (à excepção de duas), facilitaram a concentração e o acompanhamento lógico das ideias do entrevistador e do entrevistado. Acresce ainda que aquando da realização das entrevistas a investigadora estava totalmente dedicada a essa tarefa. Por último, existem também os problemas com a dispersão do grupo em estudo e com a dificuldade do observador - participante estar presente nos momentos importantes (Yin, 2003). Esta questão coloca-se mais ao nível dos utilizadores do sistema porque estão espalhados por todo o país. Porém as principais opiniões e dificuldades apontadas por este grupo são de algum modo transversais a todo o Banco e possíveis de recolher.

DOCUMENTAÇÃO

Foram recolhidos três tipos de documentos: de publicação externa, internos do Banco Alfa (de conhecimento geral) e de circuito interno à equipa do projecto (ver anexo 2). Os documentos externos consistiram essencialmente em jornais, revistas, informação residente nos *websites* do Banco Alfa e de alguns bancos concorrentes, relatórios e contas do Banco Alfa de 2000 a 2006 e dos principais bancos concorrentes. Internamente é vasta a panóplia dos documentos reunidos para o período compreendido entre 2000 a 2006, a maioria dos quais realizados pelos consultores. São eles: diversa informação na *intranet* do Banco, revistas de publicação interna, *outputs* do sistema de contabilidade analítica antigo (já desactivado), documentos relativos ao projecto produzidos por diversas Direcções e Administração do Banco, propostas de prestação de serviços apresentadas por diversos consultores, o plano e calendarização do *design* e da implementação do projecto, actas de reuniões e memorandos, diversa documentação de suporte à conceptualização do projecto (dicionário de actividades, listagem dos objectos de custeio e *drivers*, listagem das fórmulas, regras e critérios dos modelos, etc.), *e-mails* no âmbito da implementação e manutenção do ABC, relatórios de progresso,

documento com as fontes de informação de suporte ao projecto e respectivas regras de extracção, diversa documentação de suporte à implementação do projecto (manual de gestão e parametrização informática do sistema, etc.), diversas apresentações internas em *powerpoint* e *e-mails* de pedidos de esclarecimentos dos utilizadores após divulgação do sistema. Com a utilização desta fonte de evidência, a investigadora teve como objectivos: compreender o contexto do Banco Alfa e da implementação do ABC, estruturar temporalmente os acontecimentos, as actividades, os intervenientes e o seu papel, melhorar e reformular o guia de entrevistas e pré-seleccionar alguns dos potenciais entrevistados. Acresce ainda um outro objectivo da máxima importância, também salientado por Yin (2003) que foi a utilização desta documentação para validar e corroborar a informação obtida através de outras fontes de evidência.

REGISTOS DE ARQUIVO

Os registos de arquivo resumiram-se à consulta dos organogramas do Banco Alfa e à recolha de dados quantitativos sobre a frequência de utilização do sistema. Os objectivos para a utilização desta fonte de evidência foram iguais aos da documentação.

ENTREVISTAS

As entrevistas foram uma fonte de evidência da máxima importância dado que permitiram captar as diferentes perspectivas dos entrevistados relativamente ao objecto em estudo, fornecendo à investigadora uma visão holística dos factos. A recolha desta informação foi efectuada em três fases: a de preparação, a de realização e a de transcrição das entrevistas. A fase da preparação (que decorreu em Outubro de 2007) consistiu na definição do universo de pessoas a serem entrevistadas, na selecção do tipo de entrevista a adoptar, na definição das questões a incluir no(s) guião(ões) de suporte à entrevista(s), no teste desses guiões e no agendamento das entrevistas com os entrevistados. Na escolha dos entrevistados a investigadora procurou captar as perspectivas das diversas Direcções do Banco, dos vários níveis hierárquicos e das diferentes intervenções na conceptualização, implementação e utilização do sistema, tendo em consideração o que foi referido por Yin (2003: 164, 165). *“Another goal is to present enough evidence to gain the reader’s confidence that the investigator “knows” his or her subject. In doing a field study, for instance, the evidence presented should convince the reader that the investigator has indeed been in the field, made penetrating inquiries while there, and has become steeped in the issues about the case”*.

Ao recolher a informação de trinta entrevistados, procurou reduzir ao mínimo qualquer enviesamento provocado pelo seu papel de observadora-participante. O quadro seguinte apresenta os entrevistados por área de actividade e tipo de participação no assunto em estudo:

Quadro 3.4.3.1 – Lista dos Entrevistados por Área de Actividade e Tipo de Intervenção

GRUPO DE ACTIVIDADE	ÁREA DE ACTIVIDADE	NÍVEL FUNCIONAL / HIERÁRQUICO	TIPO DE PARTICIPAÇÃO	TOTAL
Consultor	Consultor - Funcional	Consultor	Consultor	3
	Consultor - <i>Software</i>	Consultor	Consultor	1
Total - Consultores				4
Rede Comercial	Agência	Gerente Agência	Utilizador	2
		Gestor /3ª Resp.	Utilizador	1
	Dir. de Canais não Presenciais	Técnica	Participante e Utilizador	1
	Dir. Comercial - Empresas (PME)	Director	Participante e Utilizador	1
		Director Gabinete	Utilizador	2
		Gestor de Cliente	Utilizador	1
	Subdir. Regional	Participante e Utilizador	1	
Dir. Comercial - Particulares	Director	Utilizador	1	
Total - Rede Comercial				10
Suporte à Rede Comercial	Rede Comercial da Banca de Empresas	Técnica	Participante e Utilizador	1
	Rede Comercial de Institucionais	Técnica	Participante e Utilizador	1
	Rede Comercial de Particulares e PME	Técnica	Participante e Utilizador	1
	Rede Comercial de Particulares	Técnica	Utilizador	1
Total - Suporte à Rede Comercial				4
Serviços Centrais	Dir. de Cartões e Meios de Pagamento	Director	Utilizador	1
	Dir. de Contabilidade	Director	Participante	1
	Gabinete de Informação de Gestão / DPCG	Director	Participante e Utilizador	1
			<i>Sponsor</i> e Utilizador	1
	Dir. de Recursos Humanos	Subdirector	Participante e Utilizador	1
	Dir. de Informática (DI)	Director	Participante	1
	Dir. de <i>Marketing</i>	Técnica	Participante e Utilizador	2
	Dir. de Organização Interna	Subdirector	Utilizador	1
	Dir. de Organização Interna / DI	Director	Participante	1
	Dir. de Gestão do Risco	Técnica	Participante e Utilizador	1
Dir. de Planeamento e Controlo de Gestão (DPCG)	Director	Utilizador	1	
Total - Serviços Centrais				12
Total Geral				30

Face ao tipo de *research questions* e de modo a poder introduzir novas questões que fossem oportunas (algumas das quais decorrentes da *informal evidence* percebida), foi utilizada a técnica das entrevistas semi-estruturadas. Definiram-se cinco guiões de entrevistas com questões ajustadas ao tipo de participação do entrevistado: responsáveis, participantes, exclusivamente utilizadores, consultor funcional e consultor de *software* (ver anexo 3). Depois foi efectuado um teste (recorrendo a uma pessoa externa) sobre as questões e a lógica sequencial das mesmas, que resultou num reajustamento dos guiões pré-definidos. Posteriormente foram seleccionados os entrevistados em concreto, agendadas as reuniões e sempre que solicitado enviado o guião de suporte às entrevistas. Dado o período temporal de

seis anos em estudo, o envio antecipado do guião permitiu que os entrevistados se enquadrassem e recolhessem os elementos que considerassem relevantes para a reunião.

A fase seguinte da realização das trinta entrevistas decorreu entre Outubro e Dezembro de 2007 (ver anexo 4), numa duração total de cerca de trinta e nove horas, tendo em média a duração de uma hora cada. Todas as entrevistas, com excepção de duas (com a duração de cerca de duas horas e meia), foram gravadas. As respostas obtidas e não gravadas foram sendo anotadas no decorrer da entrevista. No início de cada entrevista a investigadora apresentou o objectivo académico da entrevista, o seu carácter de confidencialidade e pediu permissão para a gravar, sendo que sempre que considerasse conveniente o entrevistado poderia cancelar esta gravação. Talvez devido à participação da investigadora na implementação do ABC em estudo e à confidencialidade a que está obrigada, os entrevistados mostraram-se bastante disponíveis e confortáveis na resposta às questões. As gravações foram interrompidas momentaneamente apenas duas vezes: uma por solicitação do entrevistado e outra por sensibilidade da investigadora face à resposta não explícita do entrevistado. Todavia estas opiniões transmitidas pelo entrevistado foram de igual modo anotadas. Conforme já foi referido, por vezes os entrevistados colocavam dúvidas sobre o próprio modelo à entrevistadora, ao que esta respondia que só no final da entrevista falariam sobre isso. Embora para os entrevistados exclusivamente utilizadores do PS a parte da opção pelo sistema e a metodologia de implementação não se apliquem, as entrevistas seguiram a seguinte estrutura. Primeiro houve um conjunto de questões sobre o entrevistado, a sua experiência e intervenção neste tema. Depois seguiram-se as questões relativas à estratégia seguida pelo Banco, a necessidade de nova informação de gestão e os motivos da implementação de um *Profitability System* e de incorporação de um ABC. Prosseguiu-se com as questões relativas à metodologia de implementação e os factores críticos para esta. Concluiu-se a entrevista com a auscultação do nível de satisfação do entrevistado, as alterações efectuadas ao sistema inicial, as vantagens e desvantagens dos dois sistemas, as consequências percebidas ao nível do Banco e ainda as actuais deficiências e melhorias do *Profitability System*. Todas as questões foram devidamente explicadas e por vezes recolocadas durante a entrevista de forma a obter uma resposta clara, minimizando as distorções daí decorrentes. A vantagem da gravação das entrevistas é que permitiram à entrevistadora uma maior focalização nas respostas dos entrevistados e uma maior intervenção no que respeita à colocação de novas questões. Possibilitou ainda a repetição da audição da entrevista por parte da investigadora permitindo-lhe uma melhor análise das respostas. A desvantagem associada à inibição dos entrevistados

(Yin, 2003) não foi muito notória neste caso. Por fim, a transcrição das entrevistas (num total de 122 horas) foi realizada entre Novembro de 2007 e Abril de 2008 (ver anexo 5).

ARTEFACTOS

Os artefactos recolhidos resumem-se a impressões de *outputs* retiradas do *Profitability System*, dos *outputs* recebidos relativos ao “sistema de contabilidade analítica anterior” e a documentos produzidos pelas Direcções com base na informação produzida pelo PS e entregues aquando da realização das entrevistas.

3.4.4. AVALIAÇÃO E TRIANGULAÇÃO DA EVIDÊNCIA REUNIDA

Na recolha e avaliação da evidência a investigadora teve por base os princípios sugeridos por Yin (2003: 83) de utilização de “*multiple sources of evidence*” e a construção de “*case study database*” e de “*chain of evidence*”, por forma a aumentar a validade e a fiabilidade do *case study*. Além da participação – observação, foram recolhidos diversos tipos de documentos, arquivos de registo, artefactos e realizadas várias entrevistas, que foram sendo referenciados numa base de dados. Todo este processo de recolha e avaliação das múltiplas fontes de evidência teve subjacente a utilização do método da triangulação (de métodos e de dados) sugerido por vários autores (Ryan *et al.*, 2002; Scapens, 1990; Yin, 2003). “*The process of collecting multiple sources of evidence on a particular issue is known as triangulation*” (Scapens, 1990: 275). Foi criada uma cadeia implícita de validações para a mesma questão, que resultou na comparação da informação obtida ao nível do mesmo tipo de fonte de evidência e desta com todas as outras fontes. A título de exemplo a documentação e a observação permitiram validar a informação das entrevistas e colocar novas questões aos entrevistados. Mas por sua vez, as entrevistas permitiram validar a informação percebida através da observação e enquadrar e compreender a documentação reunida. Todas as fontes de evidência que suportam este *case study* foram analisadas de uma forma integrada, de modo a permitir a obtenção de conclusões mais coerentes e sólidas. Estas vantagens corroboram o já citado por Hopper e Hoque (2006: 482) de que “*data-triangulation can assist a researcher to take advantage of the strong points of each type of data, cross-check data collected by each method, and collect information that is available only through particular techniques*”.

3.4.5. IDENTIFICAÇÃO E EXPLICAÇÃO DOS PATTERNS

A informação recolhida através da observação, documentação e entrevistas não está sistematizada e organizada de modo a permitir a obtenção imediata de conclusões e respostas às *research questions*, necessitando de um tratamento prévio. Para tal a investigadora adoptou o método de análise de dados qualitativos de Miles e Huberman (1994: 10) que consistiu em “*data reduction, data display, and conclusion drawing/verification*”.

Os documentos, arquivos de registo e artefactos reunidos foram organizados temporalmente e utilizados na esquematização e descrição dos acontecimentos, contexto, intervenientes e actividades realizadas. As entrevistas foram transcritas na sua totalidade (à excepção das duas entrevistas não gravadas) e organizadas numa base de dados. Depois, após a leitura das mesmas (e também das respectivas anotações), a investigadora agrupou as respostas obtidas de cada entrevistado por questão de entrevista/investigação. De seguida construiu um quadro (por questão) onde sistematizou e comparou as diversas respostas/observações obtidas (tipificadas) dos entrevistados, relacionando-as posteriormente com a sua área de actividade e participação na implementação do sistema. Simultaneamente a todo este procedimento foi sendo redigida uma versão *draft* das conclusões que iam sendo obtidas sobre o processo de implementação do ABC no Banco e as suas consequências. Este *draft* foi depois fornecido e discutido com três dos entrevistados de modo a recolher o seu *feedback* e validação sobre os factos descritos e interpretados pela investigadora.

3.4.6. DESENVOLVIMENTO DA TEORIA

Este *case study* é explanatório pelo que a investigadora, seguindo as orientações de Scapens (1990) utilizou teorias/*patterns*/conclusões encontrados noutros *case studies*/investigações para explicar os *findings* deste caso específico do Banco Alfa. Assim, a revisão de literatura apresentada no capítulo 2 foi utilizada no capítulo 5 como suporte à interpretação e explicação dos *findings* aqui obtidos e à confirmação/não confirmação das conclusões de outros estudos. Adicionalmente, são também sugeridos novos temas para futuras investigações.

3.4.7. COMPOSIÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Embora esta fase seja apresentada por último, o relatório foi escrito e reescrito desde o início da realização do *case study*, tendo sido constituída uma nova versão deste quase diariamente.

Na elaboração do relatório, a investigadora adoptou um tipo de estrutura definida por Yin (2003) de “*linear-analytic*”, onde “*the sequence of subtopics starts with the issue or problem being studied and a review of the relevant prior literature. The subtopics then proceed to cover the methods used, the findings from the data collected and analyzed, and the conclusions and implications from the findings*” (Yin, 2003: 152, 153). O nome do Banco objecto de estudo, o nome dos departamentos, o nome das aplicações e a identificação dos entrevistados foram, por motivos de confidencialidade substituídos por designações fictícias. Simultaneamente foi também uma constante preocupação da investigadora a disponibilização ao leitor da evidência recolhida e de suporte às afirmações e conclusões apresentadas. Com isto pretendeu “*providing enough evidence to convince readers that the researcher has a good understanding of the relevant circumstances and that the explanations given are based on sound reasoning*” (Scapens, 1990: 276). Este relatório, após concluído, foi entregue ao Director da Área de Planeamento e Controlo de Gestão (anterior GIG) para a sua revisão, quer ao nível da confidencialidade quer ao nível da veracidade da informação nele contida.

3.5. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO *DESIGN* DA INVESTIGAÇÃO

Para avaliar a qualidade de *design* da investigação, Yin (2003) sugere a realização de quatro testes: a validade das construções, a validade interna, a validade externa e a verificabilidade. A validade das construções consiste em adoptar as medidas operacionais certas que permitam obter conclusões correctas sobre o tema em estudo (Yin, 2003). Para aumentar esta validade a investigadora aplicou as tácticas indicadas por Yin (2003) utilizando múltiplas fontes de evidência (na fase de recolha de dados), estabelecendo uma cadeia de evidências (na fase de recolha de dados) e solicitando a revisão do relatório por pessoas chave (na fase da composição do relatório final). Neste âmbito a investigadora procurou captar as diversas perspectivas sobre o objecto em estudo contemplando entrevistados com potenciais diferentes posições sobre o mesmo assunto. A validade interna, aplicável a este tipo de *case study* (explanatório) consiste num teste à correcta identificação das relações causais apresentadas entre os eventos (Yin, 2003). Neste âmbito a investigadora utilizou as técnicas de “*pattern matching*”, que consistiu em “*compares an empirically based pattern with a predicted one*” (Yin, 2003: 116) e “*explanation building*” que pretendeu “*analyze the case study data by building an explanation about the case*” (Yin, 2003: 120). Assim como neste *case study* o objecto de estudo é a implementação e manutenção do ABC no Banco Alfa e dado que este

não surgiu por si só mas integrado num *Profitability System*, por vezes não foi possível estabelecer uma relação clara de causalidade entre os eventos e o objecto em estudo, mas apenas entre os eventos e o sistema no seu todo. A validade externa testa se os *findings* do *case study* concreto podem ser generalizados a outros casos. De acordo com alguns autores (Scapens, 1990; Yin, 2003), apesar das críticas de que um *case study* isolado oferece uma fraca base para generalização, esta é possível através da lógica da replicação. A verificabilidade significa que se um outro investigador seguir os mesmos procedimentos que a investigadora, chegará aos mesmos resultados e conclusões. Neste âmbito a investigadora descreveu a metodologia adoptada e recolheu e documentou um vasto conjunto de evidências de suporte às suas conclusões. Contudo “*such interpretations of reliability and validity may not be appropriate in case study research, especially holistic research*” (Scapens, 1990: 274) e surgem outros princípios alternativos de avaliação: “*procedural reliability*” (onde “*it is important to know that the researcher has adopted appropriate and reliable research methods and procedures*” (Ryan *et al.*, 2002: 155)), “*transferability*” (que respeita à possibilidade de generalização dos *findings* e “*contextual validity*” (que indica a credibilidade da evidência recolhida e das conclusões dela inferidas)” (Ryan *et al.*, 2002). Pela descrição anterior das fases de realização do *case study* e desta secção, esta nova perspectiva de avaliação foi também abrangida pela investigadora.

3.6. LIMITAÇÕES DO CASE STUDY

A confidencialidade a que a investigadora se comprometeu para com o Banco Alfa, implicou a não revelação do nome da empresa, nem das suas verdadeiras designações de departamentos, aplicações informáticas ou entrevistados. Acresceu ainda a não identificação inequívoca de todos os documentos internos que constituíram fonte de evidência. Este aspecto, além do papel de participante-observador da investigadora, poderá traduzir-se numa limitação à replicação exacta deste *case study* por outro investigador.

As limitações adstritas ao desempenho do papel de participante-observador (Yin, 2003) foram muito atenuadas pela investigadora conforme o referido previamente no capítulo 3.4.3..

CAPÍTULO 4 – O CASE STUDY - A IMPLEMENTAÇÃO DO ABC NO BANCO ALFA

4.1. INTRODUÇÃO

O *case study* apresentado refere-se a um banco no período de 2000 a 2006. Por razões de confidencialidade, a empresa será designada por Banco Alfa (Banco) e a sua caracterização será efectuada globalmente. Pelo mesmo motivo, as reais designações do sistema em estudo, das consultoras, das direcções e dos respectivos responsáveis também não serão citadas.

4.2. A EMPRESA

4.2.1. BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O Banco Alfa faz parte dos cinco maiores grupos financeiros a operar no mercado português, tendo já recebido o título de “*Bank of the Year*” pela revista “*The Banker*”. De marca internacionalmente reconhecida, a sua presença estende-se ao território nacional com cerca de 800 canais presenciais e a outros países do continente europeu, americano, asiático e africano. Os clientes dispõem ainda de outros canais, não presenciais, como ATMs (“*Automated Teller Machines*”), telefone, *internet banking*, WAP (“*Wireless Application Protocol*”) e SMS (“*Short Message Service*”).

4.2.2. MISSÃO, ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS E CULTURA

O Banco Alfa é um banco de elevada solidez financeira que tem como principal objectivo a consolidação da sua posição concorrencial através da orientação das suas actividades para a criação de valor para o cliente. A realização sustentada deste objectivo, no longo prazo, traduz-se na manutenção de um equilíbrio entre o crescimento dos volumes das principais áreas de negócio, da rendibilidade das suas operações e duma gestão eficiente dos capitais a elas alocados. Acresce ainda a necessidade de uma gestão estratégica dos custos de estrutura, que possibilite um bom nível de serviço aos clientes e um incremento da eficiência e eficácia

operacional (Banco Alfa, 2006). Estas orientações, anteriores a 2000, trouxeram alterações à cultura, actividade e estrutura organizacional da empresa. A organização inicial do Banco baseada numa lógica de produto, foi substituída por uma estrutura orientada para o cliente, ao qual se pretende oferecer uma vasta panóplia de produtos/serviços ajustados ao seu perfil. Para tal, o Banco conta com cerca de 10.000 colaboradores (APB, 2007: 141), dos quais mais de 70 % se encontram afectos à área comercial.

4.2.3. ACTIVIDADE, PRODUTOS E SERVIÇOS

Globalmente, o sector bancário português é regulado pelo Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (Decreto-Lei n.º 298/92). A principal actividade do Banco Alfa consiste na intermediação financeira através da captação de recursos e da concessão de crédito (atendendo ao cumprimento dos diversos requisitos legais como: fundo de garantia de depósitos, rácio de solvabilidade e provisões/imparidade) e na gestão dos riscos de crédito, de taxa de juro, de mercado, de liquidez, cambial e operacional. Este banco, universal, actua sobretudo ao nível da banca de retalho (actividade bancária junto de particulares, empresários em nome individual e micro empresas), da banca de empresas (que abarca a actividade junto de PME, institucionais e grandes empresas) e da gestão dos seus recursos e carteira própria de títulos. Tipificando, os produtos/serviços oferecidos pelo Banco Alfa são:

Quadro 4.2.3.1 – Produtos e Serviços Produzidos pelo Banco Alfa

PRODUTOS/SERVIÇOS:	PARTICULARES	EMPRESAS E INSTITUCIONAIS
De Captação de Recursos:		
Conta de Depósito à Ordem	✓	✓
Conta Ordenado	✓	
Conta de Depósito a Prazo e de Poupança	✓	✓
Produtos Estruturados	✓	✓
De Colocação e de Extrapatrimoniais		
Cartão de Crédito	✓	✓
Crédito Pessoal, à Habitação e à Construção	✓	
Papel Comercial e Desconto Comercial		✓
Financiamento Titulado por Livrança		✓
Crédito de Curto Prazo e Médio e Longo Prazo		✓
Conta Corrente e Crédito Imobiliário		✓
Garantias, Avals e Operações Documentárias		✓
Serviços Prestados		
Depósitos, Levantamentos e Consultas	✓	✓
Compra e Venda de títulos	✓	✓
Cartão de Débito, Cheques e Compensação	✓	✓
Depósitos Rápidos e Cobrança de Efeitos		✓
Terminais de Pagamento Automático (TPA)		✓
Débitos Directos (SDD) e Pagamentos Periódicos	✓	✓
Transferências Nacionais e Internacionais	✓	✓
Custódia de Títulos	✓	✓
<i>Internet Banking</i> e Contacto Telefónico	✓	✓

PRODUTOS/SERVIÇOS:	PARTICULARES	EMPRESAS E INSTITUCIONAIS
Realização de Operações via SMS e WAP	✓	
Integração com o Cartão <i>Mbnet</i>	✓	✓
De Cross-Selling		
Fundos de Investimento Mobiliário e Imobiliário	✓	✓
Planos de Poupança Reforma	✓	
Seguros Financeiros e não Financeiros	✓	✓
<i>Factoring e Confirming</i>		✓
<i>Leasing e Renting</i>	✓	✓

Fonte: site do Banco Alfa

Inerente a estes produtos está a prestação de diversos serviços, como a manutenção das contas à ordem, das contas dos cartões de crédito, das contas de títulos, das contas de empréstimos e das suas amortizações. Alguns serviços (como a compensação de cheques, efeitos, transferências interbancárias, pagamentos com cartões, etc.) obrigam à intervenção de outras instituições financeiras e da SIBS (Sociedade Interbancária de Serviços, SA), cujos tarifários dependem das características da operação em si. Os produtos de *cross-selling*, ainda que produzidos noutras empresas do grupo, são também vendidos nos canais do Banco.

Se aparentemente são apresentados produtos e serviços indiferenciados, com as mesmas funcionalidades, a sua individualização por cliente, torna bastante vasta e complexa a panóplia de produtos e serviços. Ao nível dos depósitos, por exemplo, a diferenciação das taxas de remuneração e das condições de manutenção dependem da conjugação de diversos factores como o titular (a idade, se é emigrante, a profissão, o salário, o segmento de cliente, os protocolos, etc.), a moeda e o saldo médio da conta. Ao nível do crédito, as características do cliente (actividade, idade, bens, *rating*, cabaz de produtos subscritos, etc.) e a finalidade da operação constituem factores determinantes para o tipo de crédito a conceder, o plano financeiro e a taxa a aplicar ao mesmo. Também o preçário (e o custo para o Banco) de uma operação de transferência difere consoante o canal onde é realizada (agência, ATM ou *internet banking*). Concluindo, o perfil individual do cliente, pelos produtos subscritos e pelos canais utilizados, conduz a diferentes rendibilidades de clientes, produtos e canais.

4.2.4. O MERCADO BANCÁRIO E O BANCO ALFA

Em Portugal operam mais de 39 instituições bancárias (APB, 2007), apesar de quase 87% do mercado se encontrar na posse de cinco bancos (Neves, 2007). Este é um sector bastante competitivo onde o tipo de produtos/serviços e os canais de distribuição são muito semelhantes entre bancos e o preçário e os *spreads* aplicados às operações são ditados pelo

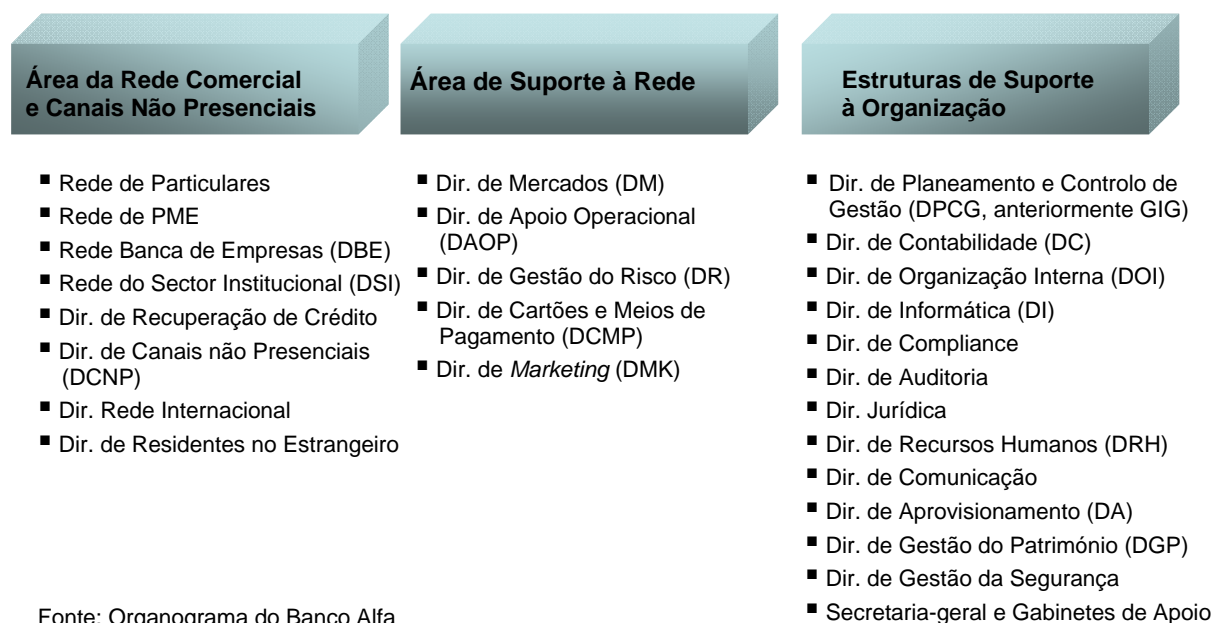
próprio mercado. A diferenciação é obtida, essencialmente, através da qualidade do serviço prestado, das taxas de juro e do preçário praticado. A actual estratégia adoptada pelos bancos procura a fidelização do cliente após a sua angariação através de produtos âncora, como o crédito à habitação. Neste contexto, a noção de cliente na banca tem-se alterado. “*Com a segmentação dos mercados ocorrida nas décadas de 1980 e de 1990 nas grandes organizações de intermediação financeira, a lógica da competência dominante altera-se: de uma lógica relacional, esta transforma-se numa competência técnica, de profundo conhecimento dos produtos e das clientelas; assim, a clientela individualizada (baseada na confiança), valorizada na anterior relação comercial, passa a uma clientela segmentada (despersonalizada); o conhecimento acerca do cliente, passa a ser de carácter tipológico (o tipo de serviços que podem interessar ao cliente deduz-se em função de critérios sócio-demográficos, idade, tipo de emprego, rendimento económico, entre outros), em vez de apresentar o anterior carácter social de intimidade e confiança*” (Almeida, 2001: 21). Esta tipificação, só possível com o recurso às novas tecnologias, permite uma maior pró-actividade por parte dos bancos na oferta de produtos diversificados e adequados ao cliente. Consequentemente, “*technology is an important strategic tool for banks to safeguard long-term competitiveness, cost efficiency and profitability*” (European Central Bank, 1999: 16).

Em 2006 o Banco Alfa detinha um volume de crédito na ordem dos 50 mil milhões de euros (Banco Alfa, 2006) e, com mais de 3,5 milhões de clientes, alcançou uma quota de mercado acima dos 23% (Neves, 2007). O seu rácio de solvabilidade, acima dos 10%, enquadrou-se nos valores do sector (9,42%, ver anexo 6). Os custos operativos (que incluem os custos de pessoal, os gastos gerais administrativos e as amortizações) em 2006 ultrapassaram os 1000 milhões de euros, correspondendo mais de 50% a custos com pessoal. A rubrica relativa aos serviços especializados contribuiu com mais de 30% dos custos no *item* dos gastos gerais administrativos (que representaram mais de 34% do total dos custos). O rácio *cost to income*, acima dos 50%, foi coerente com os valores do sector (55,87%, ver anexo 6). O resultado líquido, superior a 500 milhões de euros, coloca o Banco com um *Return on Assets* (ROA) e um *Return on Equity* (ROE) acima da média do mercado (ver anexo 6).

4.2.5. A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os departamentos do Banco Alfa, dependem directamente da Administração e encontram-se estruturados, quanto ao seu âmbito e finalidade, da seguinte forma:

Figura 4.2.5.1 – Organograma do Banco Alfa



Este organograma tendo sofrido bastantes alterações durante os últimos seis anos, manteve, no entanto, a sua lógica global, pelo que é aplicável ao período em estudo. A Rede Comercial (Rede) é responsável pelo contacto e angariação de clientes, bem como pela venda dos produtos e a prestação de serviços. As agências/gabinetes encontram-se agrupados por Regiões, que por sua vez estão enquadradas nas respectivas Direcções. A área de Suporte à Rede além de definir os produtos que serão colocados pela Rede, garante-lhes todo o suporte necessário à execução das operações em si. Às Estruturas de Suporte à Organização cabe a função de assegurar o funcionamento de toda a organização, a todos os níveis: recursos humanos, informáticos, consumíveis, imóveis, requisitos legais e internos, produção de informação financeira e de gestão, entre outros. Importa destacar a Direcção de Planeamento e Controlo de Gestão (DPCG) pelo papel que desempenhou e desempenha ao nível da produção de informação de gestão para o Banco. Esta Direcção, constituída em Outubro de 2000 (com o nome de Gabinete de Informação de Gestão – GIG) contava com oito elementos (dos quais cinco, incluindo o director não provinham do Banco Alfa) e tinha como funções o controlo de gestão e o controlo orçamental. Actualmente, com mais de 40 colaboradores acumula ainda as funções de produção de informação de gestão, orçamento, fixação de objectivos comerciais e incentivos para a Rede Comercial.

4.2.6. O SISTEMA DE CONTABILIDADE E INFORMAÇÃO DE GESTÃO

No Banco Alfa a Direcção de Contabilidade (DC) produz informação financeira de acordo com as regras do Banco de Portugal, as quais, em 2005 passaram a incorporar as IAS. A divulgação para todo o Banco de informação de gestão estruturada nas dimensões de cliente, gestor, produto e unidade de negócio é um tema recente, que teve início em 2003 com o “*Profitability System*” (PS) no Gabinete de Informação de Gestão (GIG, actual DPCG). Este sistema incorpora um ABC, sobre o qual me irei debruçar nos capítulos seguintes. Contudo, como o impacto desta inovação no Banco resultou do *Profitability System* como um todo e não do ABC individualmente, nos próximos capítulos abordarei o sistema na sua globalidade, particularizando os aspectos do modelo de apuramento de custos sempre que possível.

4.3. O PROFITABILITY SYSTEM

4.3.1. APRESENTAÇÃO DO PROFITABILITY SYSTEM

O *Profitability System* tem como principal objectivo a produção mensal de informação sobre a rendibilidade histórica e, ao identificar os custos e proveitos ao nível mais atómico (contratos e transacções), permite através do seu somatório, a apresentação da rendibilidade nas dimensões de cliente (e de gestor/grupo económico/conjunto de clientes), produto e unidade de negócio. Esta rendibilidade, embora disponibilizada, via *intranet*, a todo o Banco Alfa destina-se sobretudo a directores, gerentes, subgerentes, gestores de cliente e a outros utilizadores de áreas técnicas. Os relatórios publicados têm um *layout* predefinido (por tipo de dimensão) que se compõe de um balanço, três demonstrações de resultados (por natureza, por actividade e por canal), indicadores de gestão e o detalhe da carteira de negócios.

CONCEITOS GERAIS IMPLÍCITOS NO PS E ABC

Antes de proceder à caracterização do PS é necessária a clarificação dos seguintes conceitos:

- Transacção: corresponde à troca de informação suportada por um registo informático;
- Contrato: consiste no número de conta associado ao cliente para um produto específico;

- Canal: meio utilizado para contacto directo com o cliente ou para desencadear uma transacção: agência (ou balcão), gabinete, ATM, telefone, *internet banking*, SMS e WAP;
- Canal Electrónico: corresponde a todos os canais não presenciais;
- Unidade Gestora (UG): centro gestor do cliente como um todo, que reúne todos os seus contratos, comissões, etc, independentemente do canal onde as operações foram realizadas.
- Unidade de Negócio (UN): trata-se de um centro que interage directamente com clientes;
- Unidade de Suporte (US): são todos os centros que não sendo responsáveis por clientes prestam suporte operacional às unidades de negócio;
- Serviços: correspondem às subdivisões das unidades de negócio ou das unidades de suporte;
- Departamento/Direcção: designa genericamente um conjunto de centros/serviços;
- Gestor de Cliente: é a pessoa responsável pelos clientes que estão afectos à sua carteira;
- Gerente da Agência/Director de Gabinete: pessoa responsável por agência(s)/gabinete(s) e pelos gestores de clientes e clientes afectos à agência/gabinete;
- Director Regional/Comercial: é o gestor de um grupo de agências/regiões, respectivamente.

ESTRUTURA E CARACTERIZAÇÃO DO PROFITABILITY SYSTEM

O PS compõe-se de três modelos - o modelo de margem financeira (MM), o modelo de custeio operacional¹ (MCO) e o modelo de mercado interno (MMI), os quais utilizam metodologias próprias e um grande volume de informação, proveniente na sua maioria do *Data Warehouse* (DW) (base de dados histórica) (ver anexo 7). Cada modelo contribui para o preenchimento da demonstração de resultados por natureza.

Quadro 4.3.1.1 – Informação Fornecida pelo PS para a Demonstração de Resultados

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO PS		MODELOS FORNECEDORES DA INFORMAÇÃO	DIMENSÕES		
			CLIENTE	PRODUTO	UO
1	Juros e Proveitos/Custos Financeiros Equiparados	Modelo de Margem Financeira (MM)	✓	✓	✓
2	Proveitos e Custos de Oportunidade		✓	✓	✓
3	Comissões Recebidas/Pagas		✓	✓	✓
4	Outros Proveitos/Custos de Exploração		✓	✓	✓
5	Produto Bancário (=1+2+3+4)		✓	✓	✓
6	Custos com Pessoal	Modelo de Custeio Operacional (MCO)	✓	✓	✓
7	Custos de Fornecimentos e Serviços Externos		✓	✓	✓
8	Custos com Outros Gastos Administrativos		✓	✓	✓
9	Amortizações		✓	✓	✓
10	Custos Operacionais (6+7+8+9)		✓	✓	✓

¹ No Banco Alfa o sistema de apuramento de custos é comumente designado de modelo/sistema de custeio (MCO), pelo que na parte empírica desta investigação irei adoptar esta terminologia.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO PS		MODELOS FORNECEDORES DA INFORMAÇÃO	DIMENSÕES		
			CLIENTE	PRODUTO	UO
11	Proveitos e Custos por Serviços Internos	Modelo de Mercado Interno (MMI)			✓
12	Provisões/Imparidade do Exercício	Modelo de Margem Financeira (MM)	✓	✓	✓
13	Rendibilidade (=5+10+11+12)	Profitability System (MM+MCO+MMI)	✓	✓	✓

Fonte: PS

O MM processa-se em duas fases. Na primeira fase, e com base numa taxa de mercado (para a data de origem/renovação, moeda e prazo da operação), são calculados os custos ou proveitos de oportunidade de cada operação. Quando se trata de um recurso, o cálculo do proveito de oportunidade apura o custo daquela operação no mercado interbancário em alternativa à sua angariação através dos clientes. Quando se trata de um crédito, o custo de oportunidade reflecte o custo daquela operação para o Banco, donde uma parte (entre 0 a 10%) é financiada por capitais próprios e o restante pelo mercado. A contrapartida destes custos e proveitos de oportunidade reverte para a Direcção de Mercados (DM) - tesouraria central, a quem cabe a gestão dos riscos de taxa de juro, câmbio e de liquidez. Numa segunda fase são adicionadas as comissões recebidas/pagas, os outros proveitos/custos de exploração e as provisões.

O MCO, que detalharei posteriormente, resulta da conjugação de um modelo *Activity-Based Costing*, aplicado às Unidades de Negócio (com excepção das agências) e às Unidades de Suporte (que englobam os órgãos directivos das Regiões/Direcções Comerciais e as Direcções Centrais), com um modelo *Time-Driven Activity-Based Costing* ao nível das agências.

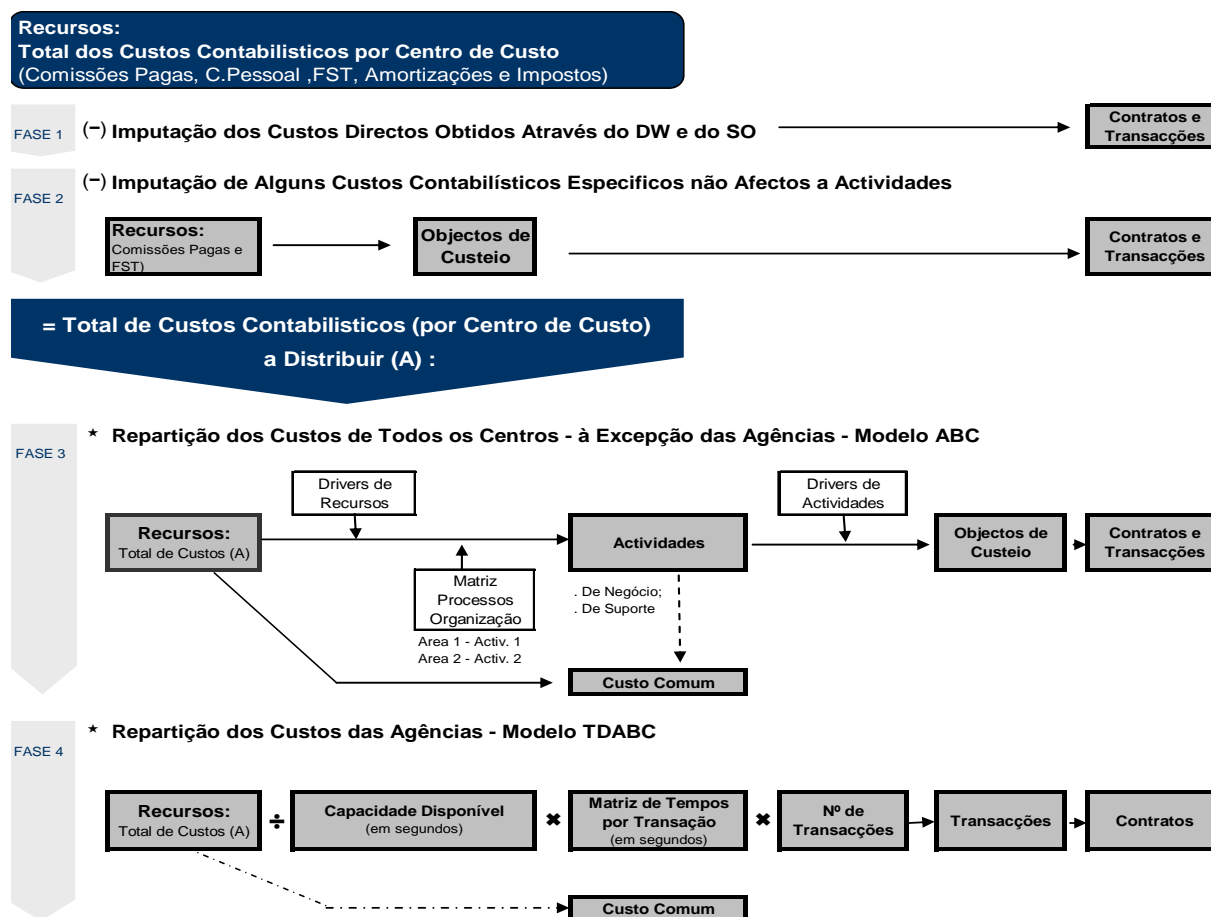
Através do MMI, as UN são remuneradas pelos serviços prestados a clientes de outras UG. O custo destas transacções tem por base o preço de mercado (tarifário SIBS) ou, no caso dos canais electrónicos, o custo de uma transacção equivalente efectuada num canal mais eficiente. Quando determinada transacção apenas é realizável numa agência, o preço é igual ao custo dessa transacção (apurado no MCO) adicionado de uma margem.

4.3.2. O MODELO DE CUSTEIO OPERACIONAL DO BANCO ALFA INCORPORADO NO PS

A construção do modelo de apuramento de custos no Banco Alfa teve como objectivo o fornecimento dos custos por transacção/contrato/canal ao *Profitability System*, partindo da informação contabilística mensal (detalhada por rubrica e centro). As naturezas dos custos abrangidas por este modelo (desde a sua implementação (2002/2003) e até ao ano de 2006) consistiam em comissões pagas, custos com pessoal, fornecimentos e serviço de terceiros (FST), outros gastos administrativos, amortizações e alguns impostos. De forma a produzir a

informação pretendida, foi adoptado um MCO, que conjuga uma metodologia ABC com uma TDABC, como já foi referido. A revisão/actualização deste MCO é efectuada anualmente. O seu processamento, com carácter mensal, integra várias fases, que serão a seguir descritas.

Figura 4.3.2.1 – Síntese Esquemática do Modelo de Custeio Operacional no Banco Alfa



Fonte: Documentos internos do PS

A primeira fase é dedicada aos custos directos dos contratos e das transacções. Os custos detalhados por contrato, provenientes do DW e dos Sistemas Operacionais (SO) (comissões pagas e alguns FST, como é o caso dos custos do tarifário SIBS e interbancário), são utilizados pelo MCO e deduzidos aos valores iniciais das rubricas contabilísticas desses custos. Existem também outros custos (por exemplo, o custo unitário de uma transacção de *internet banking*) que, embora não se encontrem ao nível do contrato, são disponibilizados pelas Direcções. Nestes casos, é efectuada o cálculo do custo a atribuir a cada transacção/contrato e depois processa-se essa informação do mesmo modo que a anterior. Na segunda fase, os custos das rubricas contabilísticas (comissões pagas e alguns FST) que não dependem de actividades, mas estão directamente relacionados com os objectos de custeio, são afectos aos contratos de acordo com o *driver* associado. Nesta fase é também efectuada a

repartição dos custos dos edifícios pelos centros neles residentes com base no critério dos m² ocupados. Na terceira fase, os custos das UN (com excepção das agências) e das US (quer ao nível dos Serviços Centrais, quer ao nível das estruturas da Rede) são afectos a actividades tendo por base a percentagem de tempo consumido com a sua realização (indicada por cada Direcção). Depois estes custos das actividades são atribuídos aos objectos de custeio, de acordo com os respectivos *drivers*. O conceito que está subjacente aos objectos de custeio definidos para o MCO do Banco Alfa traduz-se essencialmente na associação de uma família de produtos ao seu estado de ciclo de vida, ou em alguns casos específicos, na associação do produto ao tipo de transacção. Esta caracterização permite captar, através da utilização de diversos *drivers*, os diferentes custos consumidos pelos contratos. Assim, a título de exemplo, listaram-se para o crédito à habitação os seguintes objectos de custeio: crédito à habitação – contratação (*driver*: número de novos contratos no mês), crédito à habitação – manutenção (*driver*: número final de contratos no mês), crédito à habitação – incumprimento (*driver*: saldo de crédito vencido) e crédito à habitação – contencioso (*driver*: número de contratos em contencioso). Os *drivers* de actividades utilizados são de três tipos: tipo A, tipo B e tipo A/B. O tipo A consiste na utilização de uma percentagem e é utilizado nas situações em que uma actividade apenas está associada a um objecto de custeio ou quando, independentemente do número de contratos/transacções, x% do custo for sempre consumido por aquele objecto de custeio. O tipo B, mais frequente, consiste na utilização de estatísticas ponderadas por um factor de esforço (indicado pelas Direcções), permitindo a diferenciação dos custos a imputar aos diferentes produtos. O critério A/B traduz-se na conjugação dos critérios descritos anteriormente. A quarta fase trabalha os custos das agências. Tendo por base o número de colaboradores nos balcões calcula o tempo mensal disponível (em segundos), que é igual ao número de pessoas afectas às agências multiplicado por vinte dias de trabalho, sete horas diárias, sessenta minutos por hora e sessenta segundos por minuto. Depois, através da divisão do total de custos afectos às agências pelo tempo total disponível é apurado o custo unitário por segundo. Posteriormente, utilizando também a informação do tempo de execução de cada transacção efectuada ao balcão é calculado o custo de cada transacção. Todos os custos que não são imputados a contratos ou transacções, ou seja para os quais não foram identificadas relações de causa-efeito, ficam num objecto de custeio de “custo comum”, apenas visível no relatório de UN para o total do Banco (permitindo a comparação com a contabilidade). Encontram-se excluídos deste grupo os custos com a publicidade, que apenas são visíveis ao nível da dimensão de produto (por forma a não sobre custear clientes e UG). Concluídas estas fases do processamento do MCO é possível obter a informação de quanto um produto

consumiu de determinada actividade, qual a Direcção/Serviço que a realizou e qual a natureza e valor do recurso consumido.

4.3.3. O ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO E A NECESSIDADE DO *PROFITABILITY SYSTEM*

O aumento da competitividade (por via das concentrações no sector bancário, das novas regras de actuação definidas pela União Europeia, do aumento da pró-actividade dos bancos, etc.), a diversidade de produtos concorrentes, o crescente poder de negociação dos clientes (em consequência do maior acesso à informação sobre as condições praticadas pelo mercado, etc.), a multiplicidade de canais de distribuição, a percepção de que a concorrência detinha mais e melhores ferramentas de informação de gestão e a estratégia de orientação para o cliente, adoptada pelo Banco Alfa, criaram internamente a necessidade do conhecimento dos clientes e do seu relacionamento com a instituição, bem como a necessidade de uma oferta mais diversificada de produtos/serviços (aspectos citados pelos entrevistados).

Para suplantar estas necessidades o banco procedeu a profundas alterações (anteriores a 2000) que se estendem desde a estrutura orgânica, aos sistemas operacionais e aos sistemas de informação de gestão. A organização dos departamentos do Banco Alfa por família de produto é substituída por uma estrutura baseada na segmentação de clientes e de canais. Ao nível operacional solidifica-se o conceito de cliente, impulsiona-se o desenvolvimento dos canais electrónicos via *internet banking* e projectam-se novas aplicações operacionais que comuniquem de uma forma integrada entre si e respondam às novas exigências dos clientes. São também adquiridas novas competências que possibilitem uma maior oferta de produtos.

Todavia, em 2000, a produção de uma informação de gestão global e de suporte à decisão era quase inexistente, conforme salientou o Director do GIG:

“Não havia informação de gestão coerente que permitisse controlar a actividade do Banco e analisar um produto, cliente ou agência. Podia-se conhecer um cliente particular, mas fazer análises globais e sistemáticas a um banco com milhões de clientes, era absolutamente impossível” (Dr. X, Novembro 2007).

As Direcções Comerciais, dotadas dos seus próprios núcleos de extracção de dados (extintos após 2000), produziam informação sobre os saldos e juros das operações, de forma agregada (por centros de domicílio das contas) segundo os seus critérios, dando origem à apresentação de conceitos e valores diferentes por Direcção Comercial. Posteriormente, estes mapas eram (ou não) disponibilizados às agências/regiões consoante o entender da respectiva

Região/Direcção. O cenário descrito por um técnico da Direcção de Gestão de Risco (DR) era de que:

“Existia informação contabilística e uma proliferação brutal de informação que era produzida por cada órgão de estrutura para si, o que fazia com que a maior parte dos números não quadrassem. E as pessoas apareciam nas reuniões com diferentes números e com diferentes perspectivas” (Dr. D, Novembro 2007).

Nas agências e gabinetes a gestão dos clientes era feita mediante um parecer pessoal sobre estes, sustentado na sua relação comercial, saldos e juros das suas operações, incumprimentos, etc. Conforme refere o Director da Direcção de Pequenas e Médias Empresas (DPME):

“Em 2000 não havia informação de gestão por cliente, sabia-se o que possuía de crédito e de passivas e as taxas de juro. Os custos operacionais não se conseguiam obter e não havia informação sobre a rentabilidade de cliente. A gestão do cliente ao nível do pricing era feita por orientações gerais para todos os clientes e o que interessava era única e exclusivamente o risco. O cliente tinha maior ou menor risco e tinha mais ou menos garantias e afectávamos o preço e o spread ao cliente por essa via. A sensibilidade continuava a ser o maior instrumento. Não havia onde nos suportarmos para ver se a nossa UO era mais rentável que a do vizinho, ou se estávamos fora da média nalgum custo, e principalmente não tínhamos forma de saber onde actuar para a tornar mais rentável” (Dr. ZC, Novembro 2007).

A Direcção de Contabilidade (DC) tinha à sua responsabilidade a contabilidade financeira, a contabilidade analítica e a realização/controlo do orçamento da instituição. O sistema de contabilidade do Banco resultava da informação fornecida pelas diversas aplicações (que alimentavam simultaneamente a contabilidade financeira (através do centro de origem ou orçamentador) e a contabilidade analítica (através do centro de destino ou de custo)) e pela contabilização manual efectuada pela própria DC. Porém, a informação obtida com esta contabilidade analítica era muito pobre. Havia um balanço, uma demonstração de resultados e alguns indicadores que disponibilizavam a informação agregada por centros, que tinham na sua base critérios divergentes - ou o centro onde as operações se encontravam domiciliadas (independentemente da direcção gestora), ou o centro orçamentador/gestor (no caso específico das comissões pagas), ou ainda o centro prestador do serviço (no que se refere às comissões recebidas). Relativamente aos dados dos custos operacionais, a sua apresentação por centros estava dependente do modo como as facturas eram contabilizadas pelas diversas aplicações. A contabilização do economato era feita por Agência/Direcção consumidora. Nos custos com pessoal, a contabilização era efectuada ao nível dos “Serviços” a que os colaboradores estavam afectos. Quanto aos outros tipos de custos, estes poderiam ser contabilizados ao nível do centro que os orçamentou, pagou, ou num outro centro qualquer, dependendo do critério utilizado para aquele caso. Daqui resultava, por exemplo, que as rendas e os telefones pagos

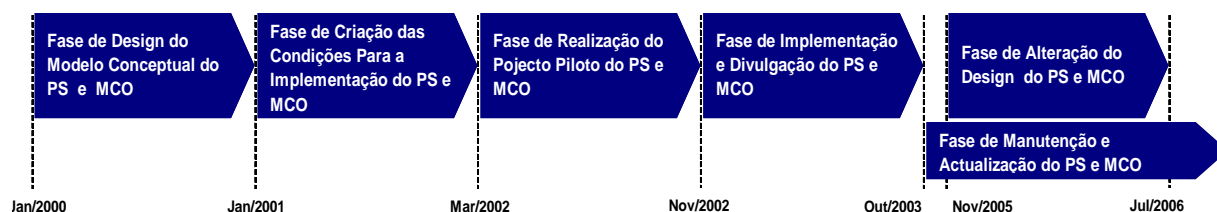
por uma agência fossem contabilizados nesse centro, independentemente de terem sido (ou não) consumidos por esta. A demonstração de resultados evidenciava ainda um custo/proveito de oportunidade calculado com base numa taxa média de juro sobre o saldo médio mensal apurado da agência (saldo médio das operações activas deduzido de 98% do saldo médio das operações passivas), sem observar o prazo, a moeda, o tipo de operação ou as garantias associadas. Posteriormente, toda esta informação agregada por centro era disponibilizada às agências/regiões/direcções comerciais através do aplicativo de contabilidade do Banco (já descontinuado), organizado pelos seguintes *itens*: informação de balanço, informação de resultados, demonstração de resultados, indicadores de estrutura de balanço e indicadores de taxa média e de rendibilidade. Na perspectiva de cliente não havia qualquer informação sobre os custos operacionais a ele associados (aspecto citado por todos os entrevistados). O mais aproximado a este cálculo, que se fazia numa ou noutra região, era a introdução de um *cost-to-income* genérico aquando da análise de um cliente.

Concluindo, em 2000, a informação de gestão que circulava no Banco era essencialmente agregada (consoante os critérios próprios de cada Direcção) e consistia em saldos, juros e comissões afectas às operações, sem detalhe dos custos operativos. Entretanto, começou a ser construído faseadamente, pela Direcção de Informática (DI), um DW que, ao concentrar num único local os dados dispersos por várias aplicações, pretendia responder às necessidades de informação detalhada. As fases definidas para o DW tiveram por base o modelo do consultor do DW para a Banca e contaram com a participação da Direcção de Marketing (DMK), a quem foi atribuída a gestão do projecto (ficando os desenvolvimentos informáticos na DI). O *Profitability System*, inicialmente designado de “Análise de Rendibilidade de Cliente”, constituía a 5ª fase do DW. O PS é uma ferramenta de gestão, cujo *design* ocorreu durante o ano 2000, como resposta à necessidade generalizada de conhecimento da rendibilidade ao nível das dimensões de cliente, produto e canal, tendo por base a utilização de uma metodologia uniforme e transversal a todo o banco. Segundo o Subdirector da DPME:

“A decisão de avançar para um sistema de rendibilidade foi a constatação em todo o Banco, principalmente nas estruturas comerciais, de que era necessário e fundamental conhecer o cliente. É necessário olhar para o cliente como um todo e não produto a produto. Não é preocupante estar a perder rendibilidade num produto, se com esse produto onde perco, consigo obter rendibilidade positiva num cliente que de outra forma não estaria no Banco e eu para não perder naquele produto vou perder o cliente. Este tipo de argumentos criou a necessidade de se tentar perceber quanto é que o cliente representava” (Dr. B, Outubro, 2007).

A realização do PS e do MCO passou por várias etapas, como se observa no esquema abaixo. As próximas secções deste *case study* descrevem essas fases e os impactos do PS e MCO.

Figura 4.3.3.1 – Fases de Desenvolvimento do PS e do MCO



Fonte: Documentos internos do PS

4.3.4. A FASE DE *DESIGN* DO MODELO CONCEPTUAL DO *PROFITABILITY SYSTEM*

A fase de *design* do PS e MCO iniciou-se em Janeiro de 2000 quando a DI comunicou à Administração que era oportuno definir os requisitos de informação, as metodologias de cálculo e as ferramentas a utilizar para que a 5ª fase do DW - Análise de Rendibilidade de Cliente estivesse concluída em Abril de 2001. Para esse efeito, em Fevereiro de 2000, a Administração constituiu um grupo de trabalho liderado pela Direcção de Banca de Empresas (DBE) e que integrava a DMK, a DC, a Direcção Comercial em Lisboa (como representante de todas as Direcções Comerciais), a Direcção de Organização Interna (DOI) e posteriormente a DI e a DR, e indicou um prazo de seis meses para a realização desta tarefa. A escolha da DBE para esta liderança poderá ter subjacente, de acordo com o técnico da DBE, o facto de esta “*ser uma Direcção que, dado o tipo de clientes, teria de ter uma grande preocupação com a rendibilidade*” (Dr. C, Outubro 2007).

Numa primeira abordagem, este grupo procedeu a uma apreciação dos dados fornecidos pela contabilidade analítica e a uma breve auscultação das empresas de consultoria de gestão sobre as soluções de cálculo de rendibilidade existentes. Mas subsistiam algumas questões com o *design* do sistema como foi referido pelo técnico da DBE:

“Este grupo reuniu várias vezes e rapidamente concluímos que era necessário um grande envolvimento das pessoas e um bom conhecimento técnico, os quais não tínhamos. Sentimos que era importante termos um consultor, que nos pudesse orientar e assegurar este trabalho. O maior problema na fase de conceptualização é não saber bem o caminho que se deve fazer” (Dr. C, Outubro 2007).

Esta mesma questão foi também evidenciada pelo consultor da MSR, tendo salientado que:

“A informação no Banco estava dispersa e não havia ninguém que tivesse uma noção clara do que queria ver e do que queria que os balcões vissem. Faltava um líder no processo. Na fase de levantamento éramos nós, consultores, que íamos dando as pistas e definindo as coisas. Tinham-se algumas ideias departamentais e algumas necessidades, mas uma ideia genérica e transversal para o banco deste tema e da própria informação de gestão, não havia. Conseguir-se definir o modelo, mas esta situação potencia muitos erros e a que na [fase de] implementação alguém diga que não é exactamente aquilo que se pretendia” (Dr. L, Novembro 2007).

Assim, face à complexidade deste sistema, à necessidade de orientações e competências técnicas neste âmbito, ao prazo de execução e à dificuldade na afectação de recursos internos a este projecto, este grupo propôs superiormente a seguinte metodologia de trabalho. Primeiro, definiria o âmbito e os objectivos do modelo de rendibilidade, realizaria um caderno de encargos e seleccionaria um consultor externo. Segundo, o consultor externo, com acompanhamento directo do grupo de trabalho, definiria o modelo conceptual de rendibilidade. Em terceiro seria identificado, junto do DW, os requisitos necessários à implementação do sistema. E por fim, a quarta etapa, consistiria na selecção da plataforma de *software* que suportasse o cálculo da rendibilidade histórica do cliente e a simulação da sua rendibilidade futura. Aprovada esta proposta, em Fevereiro de 2000, este grupo de trabalho alargou o âmbito do projecto de Análise de Rendibilidade de Cliente - dimensão de cliente - também às dimensões de produto, canal e gestor/grupo económico/segmento (enquanto somatório de clientes), contemplando ainda, a necessidade de um sistema de simulação da rendibilidade do cliente. Em simultâneo definiu a Rede Comercial, a DMK e a DC como os principais destinatários desta informação. Durante os meses de Junho e de Julho de 2000 este grupo elaborou o caderno de encargos, remeteu-o às principais empresas de consultoria e analisou as propostas recebidas. Com a proposta mais detalhada sobre as metodologias de cálculo, as actividades a realizar, a identificação do modo de controlo e acompanhamento pelo Banco e a sua experiência no mercado financeiro português, a empresa MSR² foi a seleccionada. Esta proposta traduziu o interesse pelo projecto descrito pelo consultor da MSR:

“Ainda que a realidade específica de cada banco e o próprio objectivo com que o modelo está a ser feito, nos conduza para determinada solução, este não era um mundo desconhecido para a equipa de projecto. E sabíamos que neste tipo de projecto não podíamos levar um ano para mostrar um modelo detalhado em papel. Houve uma preocupação muito grande com o que tinha de ser mostrado a cada momento. Fizemos um grande esforço de equipa. Foi um compromisso com um

² Designação utilizada para ocultar o verdadeiro nome da empresa

cliente com o qual nós queríamos trabalhar, foi um compromisso num projecto que estávamos muito empenhados em fazer” (Dr. R, Novembro 2007).

Finda a tarefa de selecção do consultor, termina a liderança da DBE, dando lugar a uma nova equipa multidisciplinar, com uma composição idêntica à anterior, mas liderada pela DOI.

Em Setembro de 2000 iniciou-se o *design* do modelo conceptual do PS que durou três meses. Ao sistema proposto pela consultora, composto por um MM e um MCO, ajustados à realidade do Banco Alfa, foi depois adicionado um novo modelo - o MMI, como resposta a um tema controverso sobre a possibilidade de uma UN com o seu trabalho poder vir a ser prejudicada em benefício de uma outra. O MCO que integrava o PS consistia na conjugação de um ABC com um TDABC, o qual tinha vantagens, como referiu o consultor da MSR:

“Se tudo pudesse ser medido de uma forma transaccional seria o preferível. Era menos trabalhoso, mais objectivo, demorava menos tempo a processar e a relação causa efeito seria muito mais directa” (Dr. L, Novembro 2007).

A estrutura de acompanhamento, supervisão e controlo do PS, indicada pela MSR e adoptada pelo Banco, compôs-se de um Comité Operacional (com as funções de supervisão técnica, acompanhamento e tomada de decisões operacionais, e constituído por um membro da MSR e pelo Director do Projecto, cuja responsabilidade cabia à Directora da DOI) e de uma equipa de trabalho multidisciplinar que executaria o trabalho de campo. Esta última era formada pela Directora da DOI e pelos interlocutores nomeados respectivamente pela DBE, Direcção Comercial em Lisboa (representante da Rede), Direcção de Canais Não Presenciais (DCNP), DMK, DOI, DI, DC e pelo Gabinete de Informação de Gestão (GIG, a partir de Novembro de 2000) e pelos consultores da MSR. A equipa do Banco, além de garantir a coerência entre o sistema desenhado e a realidade do negócio, desempenhava o papel de intermediária no acesso às outras áreas e direcções. O planeamento dos prazos, tarefas a desenvolver e das direcções a intervir em cada uma delas, foi efectuado pela MSR e pela Directora do Projecto. As principais macro-tarefas consistiram no planeamento e organização do projecto, no diagnóstico das imputações contabilísticas, na avaliação dos conceitos base ao modelo conceptual, no *design* dos MM, MCO e MMI e no diagnóstico dos requisitos de informação (análise do DW e restantes fontes). Para o *design* do MCO, (1) realizou-se a definição e descrição dos objectos de custeio (com a intervenção da Direcção Comercial e da DMK), (2) definiram-se as actividades e as macro actividades (com apoio da DOI), através de reuniões efectuadas com os responsáveis de cada área (Rede, DBE, DMK, DCNP, Direcção de Mercados (DM) e Direcção de Apoio Operacional (DAOP)), (3) listaram-se os sistemas

operacionais (com a DI) e (4) identificaram-se as medidas de consumos de recursos e de actividades (com a DOI e a DI) e os dados de suporte ao MCO. Na identificação das actividades, objectos de custeio e respectivos *drivers*, foram ponderados diversos factores como o número de actividades e a relação causa-efeito, conforme referiu o consultor da MSR:

“Eu já tinha feito muitos projectos na área de custeio, já tinha tido formações sobre ABC. Na definição de actividades houve um padrão em termos do número de actividades a que devíamos chegar. Os modelos mais puros de custeio atingem as 80 actividades e pensamos que tínhamos de ter bastante menos e ter essa perspectiva na sua definição. Essa ideia relativamente ao número tem a ver com a experiência, porque tudo isto é exponencial. Cada dimensão que se coloca multiplica o número de combinações de imputações que se vão fazer e, facilmente, se chega aos milhões de imputações o que é um factor limitativo para o próprio processamento do custeio. Os objectos de custeio foram definidos com a percepção de chegar ao produto, ao cliente e ao contrato. Foram definidos aqueles que tendencialmente fossem drivers de custos e que permitissem por outro lado ter um critério para chegar ao produto. Tipicamente era o produto combinado com mais outra característica que custeavam os produtos de modo diferente” (Dr. L, Novembro 2007).

Durante todo este processo de conceptualização do PS e do MCO, participaram diversas direcções, de uma forma mais ou menos activa, consoante o seu grau de conforto com os conceitos e lógicas subjacente aos modelos apresentados. E o bom envolvimento do grupo de trabalho do Banco foi um factor importante. O MCO destacou-se como o modelo mais orientado pelos consultores onde, dada a novidade do tema, à compreensão e aceitação da metodologia, a intervenção do Banco foi mais passiva, conforme explica o técnico da DBE:

“A MSR tendo por base a sua proposta, começou por apresentar documentos de trabalho para cada modelo. Nas reuniões semanais, percorríamos todos os itens e discutíamos os seus conteúdos. Foi um trabalho muito participado. Ao nível do MCO, tivemos mais um processo de aprendizagem, foi uma intervenção muito mais passiva do que no MM, porque não tínhamos grandes conhecimentos teóricos nesse domínio. Aceitávamos as ideias porque tinham lógica” (Dr. C, Outubro 2007).

Porém o papel dos consultores MSR foi muito mais vasto. A sua experiência assumiu um papel primordial tanto na liderança da sua própria equipa, na coordenação com a equipa do Banco e na sua formação, como no desenvolvimento de um PS ajustado à realidade do Banco Alfa. Este aspecto, referido pelos entrevistados, é resumido pela Directora da DOI:

“Os conceitos [do MCO] não eram fáceis, mas uma mais valia da MSR foi que conseguiam simplificá-los e mostrar as suas implicações. E as pessoas, umas com mais dificuldades do que outras, acabavam por perceber o que se pretendia montar e o porquê. Os consultores fizeram um trabalho excelente! A chefe da equipa da MSR conhecia bem o processo, conduzia muito bem a equipa, conduziu também muito bem a relação com todos os clientes internos, e aí não foi fácil, porque o modelo foi feito com a participação de várias áreas. Os consultores MSR foram um factor-chave para

este projecto: a experiência, o conhecimento e a forma como efectivamente conduziram a equipa” (Dr. I, Novembro 2007).

Esta fase terminou em Dezembro de 2000 com a produção de um documento final pela MSR, que desenvolvia os seguintes *itens*: as dimensões de análise do sistema, o modelo conceptual do PS (apresentado no capítulo 4.3.1), o sistema de simulação de rendibilidade, os requisitos de informação, os pontos críticos e as acções a realizar para ultrapassá-los e assegurar a implementação do PS. Os factores críticos referidos assentavam em três áreas: a informação de suporte aos modelos (da contabilidade, do DW, etc.), o dimensionamento do DW e o planeamento da fase de implementação e da equipa, na qual deviam ser envolvidas as diversas direcções para se atingirem os objectivos e a credibilização dos *outputs* gerados pelo PS. Ao nível da contabilidade os principais problemas estavam nos diferentes critérios de contabilização dos custos e nos centros de custos utilizados. Quanto ao DW, o problema residia no facto de grande parte da informação necessária aos modelos não existir, ou porque ainda não tinha sido solicitada nas fases anteriores, ou porque também não existia nos SO. Como anexo ao relatório foram ainda apresentadas as matrizes das actividades realizadas pelo Banco, o dicionário de actividades, os *drivers* de actividades, a lista dos objectos de custeio, a análise do modelo de dados do DW e a análise das imputações contabilísticas.

Concluído o *design* do PS e do MCO, terminou a liderança deste projecto pela Directora da DOI e foi atribuída ao Director do GIG (Dr. X), conforme é referido por este:

“A Administração pediu ao GIG que assumisse a liderança do projecto. Na altura, face às condições que tínhamos, de dados e do conhecimento interno da organização, conseguir desenvolver o PS seria um passo qualitativo muito importante. Já tinha contactado com [sistemas] ABC no passado e com analíticas tradicionais, pelo que trazia muito a sensibilidade para o ABC e na Banca o ABC é o método indicado para custear serviços. Na altura não tinha capacidade para criticar o MCO que era proposto, analisei-o na generalidade e fazia lógica. Realça-se que o objectivo do PS era apurar a rendibilidade por UN, por produto e por cliente. E o custeio e os objectos de custeio destinavam-se exclusivamente ao cálculo da rendibilidade e não a explicar ou a controlar os custos do Banco” (Dr. X, Novembro 2007).

4.3.5. A FASE DE CRIAÇÃO DAS CONDIÇÕES NECESSÁRIAS À IMPLEMENTAÇÃO DO PS

Na fase de conceptualização do PS e do MCO foi identificada a necessidade de um vasto conjunto de informação de *input* aos modelos, alguma de utilização exclusiva do MCO (como as transacções e os dados contabilísticos). Contudo, face à inexistência ou à falta de qualidade dos dados ao nível do DW e da contabilidade, foi planeada uma fase para a obtenção e correcção desses *inputs*, que decorreu entre Janeiro de 2001 e Fevereiro de 2002. Este foi um

período bastante crítico para o projecto, dado que o avanço para a implementação do sistema, já desenhado, ficou condicionado ao sucesso de dois mini-projectos: um para a criação, alteração e correcção da informação no DW ou procura de fontes de dados alternativas e outro para a correcção das imputações contabilísticas. A estrutura de acompanhamento do projecto (nesta fase) compôs-se de (1) um Comité de Supervisão (que estabelecia as orientações gerais e era constituído por um Administrador, o Director do GIG (Dr. X) e os responsáveis máximos das DMK, DC, DR, DI e DOI), (2) um Comité de Direcção (responsável pelo programa de execução e afectação de meios ao projecto, composto pelo Director do Projecto, por um Director da MSR e os directores das áreas acima indicadas, (3) um Comité Operacional (que asseguraria a coordenação das equipas, constituído pelos Director e Coordenador do Projecto, por outros elementos do Banco e consultores da MSR) e pela (4) equipa do projecto que integrava elementos das áreas anteriormente mencionadas.

Nesta fase as principais macro-tarefas resumiram-se (1) à preparação dos dados da contabilidade, (2) ao diagnóstico e dimensionamento do DW, (3) ao ajustamento do modelo conceptual, (4) à escolha da solução técnica para o cálculo dos modelos e (5) à planificação das tarefas futuras do PS, das equipas e da sua intervenção. As acções efectuadas ao nível do DW (numa parceria entre a MSR e o Banco) consistiram na análise exaustiva da qualidade da informação já carregada, na solicitação/accompanhamento das correcções, na solicitação de incorporação de nova informação (quando existente no SO) e na procura de fontes alternativas de informação. Este foi um processo complexo como refere o Director do GIG:

“Havia falta de informação no DW e havia resistência na criação de nova informação, porque as várias equipas do DW estavam a preparar o recebimento de dados das novas aplicações. Mas conseguiu-se, com muita pressão do GIG, muita persuasão e alguma pressão vinda da Administração” (Dr. F, Novembro 2007).

De notar que, face à importância estratégica do DW, à sua ligação com o PS, ao facto de ter tido pouca utilização e de necessitar de uma validação exaustiva, em Janeiro de 2002, o Director do GIG (Dr. X) ficou como *sponsor* do DW. Ao nível dos dados contabilísticos, as áreas de actuação incidiram na estrutura e manutenção dos centros (com a criação de centros de custo por edifício) e no processo de contabilização, como explicou o consultor da MSR:

“Houve alterações na contabilidade, por necessidades do MCO e que depois serviram a própria contabilidade, com a uniformização do conceito de contabilização num centro de custo. Porque se algumas rubricas estavam de acordo com os consumos outras não. Por uma direcção ser centralizadora de determinado custo e fazer/gerir o orçamento daquele custo, era-lhe tudo imputado. Estas diferenças de conceitos não podiam acontecer se se queriam custear as actividades. Havia uma uniformização desse tipo de conceitos que teria de acontecer, para que funcionasse o conceito de quanto é que me custa a actividade que eu, o

departamento, desenvolvimento. Neste projecto a qualidade de dados é um factor crítico, ou seja se as fontes não estiverem impecáveis ou próximo disso é muito fácil descredibilizar o PS, basta um caso que se generaliza para “Isto está tudo mal”, “Isto não serve” (Dr. L, Novembro 2007).

A escolha da solução técnica (iniciada em Junho de 2001) foi realizada pelo Banco e pelos consultores MSR e privilegiou factores como a capacidade técnica e experiência dos consultores informáticos, o nível de serviço prestado, a capacidade do *software* em poder receber o modelo que tinha sido desenhado para o Banco e a representação da empresa em Portugal. Tal resultou (em Fevereiro de 2002) na escolha da ZPD³ e das ferramentas Oracle.

Concluída esta fase foi possível implementar o PS e o MCO, como referiu o Director do GIG:

“A grande batalha do PS foi a da informação. E foi nesta fase de 1,5 anos de validação da informação que se jogou o destino do PS. Se essa fase tivesse tido insucesso, e se chegasse à conclusão que alguma parcela do projecto não era possível implementar (e a parte que mais dificuldade teve foi a do MCO, designadamente as transacções), não teria proposto à Administração o avanço do projecto” (Dr. X, Novembro 2007).

4.3.6. A FASE PILOTO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROFITABILITY SYSTEM

Durante seis meses, de Março a Agosto de 2002 foi realizado o piloto do PS, que teve início com um almoço que juntou o Director e o Coordenador do projecto, a equipa do GIG, os consultores e responsáveis da MSR e ZPD. O objectivo deste piloto era testar a capacidade e a resposta da solução técnica para cada um dos modelos, mais especificamente os módulos que suportavam o MM e o MCO, ficando o avanço para a implementação definitiva dependente dos resultados obtidos nesta fase, como explicou o Director do GIG:

“A ideia do piloto foi minha, porque o que estava ali em causa era um projecto que ia custar milhões de euros e era muito arriscado. Embora o desenho por si não levantasse dúvidas a ninguém, levantava algumas dúvidas de implementação. Por outro lado apesar de se ter feito um grande trabalho ao nível da informação de base, continuávamos com alguns problemas complexos. E finalmente não tínhamos a certeza, embora tivéssemos alguma confiança na equipa técnica da ZPD, que a ferramenta aguentava o volume de informação: cerca de 100 milhões de transacções/mês, milhões de contratos, milhões de clientes. Pelo que só se o piloto fosse um êxito e desse garantias de que o projecto poderia ser levado até ao fim sem problemas, é que compraríamos o software e acabaríamos de implementar o PS” (Dr. X, Novembro 2007).

Esta importância da realização de um piloto é também reforçada pela consultora da MSR:

³ Nome fictício atribuído à empresa, por questões de confidencialidade

“Os pilotos são o “seguro de vida” porque implicam uma responsabilidade a todos os níveis, da ferramenta e das pessoas envolvidas. Porque às vezes a ferramenta faz, não temos é a pessoa certa. E o Banco teve essa experiência com o Eng. Z. A certa altura a ferramenta só era boa se o Eng. Z lá estivesse. Tem de se ter essa percepção, e o piloto o que permite é isso. O piloto é sempre a garantia que nos esforçamos ao máximo para gerarmos o valor que dizemos que o projecto tem e que as pessoas que têm a ferramenta vão colocar lá a pessoa certa” (Dr. R, Novembro 2007).

O âmbito definido para o piloto consistiu na implementação integral do MM, MCO e MMI. A informação de *input* a todo o sistema, teve por base os dados reais extraídos do DW restringidos aos contratos dos distritos de Lisboa, Porto, Coimbra, Évora e Santarém e para os produtos de depósitos à ordem e crédito a particulares e empresas. A informação contabilística utilizada referia-se à actividade doméstica em Maio de 2002. Para o MCO e MMI foram usados os dados reais de transacções de ATM's e dados de teste das transacções de agências (devido à falta de informação real). E os relatórios de *output* produzidos apenas mostravam a rendibilidade mensal por cliente, UN e produto.

A anterior estrutura multidisciplinar de acompanhamento do projecto manteve-se, com duas alterações, uma com a entrada dos consultores da ZPD nos Comités de Direcção e Operacional e a outra ao nível da composição da equipa permanente de projecto. O Director do Projecto permaneceu o Dr. X do GIG e criou-se a figura de Coordenador de Projecto atribuída ao Dr. F, também do GIG. A equipa permanente do projecto passou a ser constituída por dois elementos, do GIG (a *fulltime*), dois elementos da DI (responsáveis pela extracção de dados do DW e a administração da base de dados do PS), por três consultores da ZPD (responsáveis pela implementação da solução técnica) e por quatro consultores da MSR (responsáveis pela informação do DW e implementação do PS). Os elementos do GIG (com formação em gestão/economia) eram responsáveis pelo acompanhamento da implementação e futura manutenção do PS, pelo que um foi afecto ao MM e outro ao MCO e MMI. Na escolha do Coordenador do projecto e da equipa do GIG foram ponderados alguns aspectos. Segundo o consultor MSR, “o MCO exigia alguém mais analítico” e como refere o Director do GIG:

“[a equipa fixa do GIG] precisava de pessoas que conhecessem alguma coisa de contabilidade, que tivessem facilidade para coisas informáticas, mas principalmente precisava de pessoas que fossem capazes de pensar bem sobre os problemas e sobre as coisas. Tentei escolher pessoas com estas características. Quanto ao Dr. F foi uma decisão muito mais simples de tomar. Porque era uma a pessoa com muitos anos de experiência no Banco, que sabia de contabilidade, e tinha as características de persistência, de vontade de querer fazer o projecto e que não se intimidava com dificuldades de percurso. Dizerem-lhe que não havia certa informação, não era

resposta para ele. E o facto é que conseguimos aumentar a informação a níveis que nunca se pensou conseguir” (Dr. X, Novembro 2007).

Quinzenalmente eram realizadas reuniões de acompanhamento pelo Comité Operacional e equipa permanente e depois, pelo Comité de Direcção. Como refere a consultora da MSR:

“A equipa do PS foi montada, não existia, e o risco das pessoas não se entrosarem era grande. Os Comités ajudaram muito nisso, quem é que faz o quê, quem é que fica com a responsabilidade do quê, entre nós e a ZPD, entre nós e o Banco, entre a Banco e a ZPD” (Dr. R, Novembro 2007).

Foi ainda constituído um grupo de representantes de cada Direcção (Rede Comercial, GIG, DCNP, DBE, Direcção do Sector Institucional, DR, DOI, DMK, DCMP, DC, DAOP e DI) que tinha uma participação específica no projecto, sobretudo no fornecimento de informação e na validação dos conceitos, metodologias, fórmulas dos modelos e dos resultados produzidos.

Em termos gerais ao PS, as principais tarefas realizadas foram (1) a instalação das ferramentas Oracle e a escolha do *hardware*, (2) a extracção e validação da informação do DW e dos SO, (3) a realização de cursos de formação sobre as ferramentas Oracle (pela equipa do GIG e da MSR), sobre a linguagem de PL (*procedure language*)/SQL (*structured query language*) (pela equipa do GIG e da DI) e sobre a administração de base de dados (pela equipa da DI), o (4) o alinhamento do modelo conceptual à ferramenta Oracle, (5) a realização de reuniões de esclarecimento sobre o PS e (6) a definição e construção de relatórios de visualização dos *outputs*, por cliente, produto e UN. A formação inicial da equipa GIG sobre Oracle enquadra-se na perspectiva de manutenção do PS, como explicou o Director do GIG:

“Era fundamental conhecerem as componentes e o funcionamento da ferramenta de forma a acompanharem permanentemente a parametrização. Foi decisão dos responsáveis do GIG, pela experiência que o Banco Alfa tinha em alguns projectos, e o DW foi um deles, em que as competências ficaram do lado do consultor. O objectivo era a implementação e os conhecimentos ficarem do lado do Banco por forma a não precisarmos depois dos consultores para garantir a continuidade do PS. Todo o modelo é dinâmico e o modelo que foi implementado em 2002, em grande parte já foi alterado” (Dr. F, Novembro 2007).

Ao nível do MCO, especificamente, as acções (entre Março e Junho de 2002) incidiram na recolha e incorporação de informação (através da extracção de dados ao DW e à contabilidade e através de reuniões com as diversas direcções para a repartição dos custos por actividades e objectos de custeio) e na definição de regras de repartição das comissões pagas pelos contratos. Neste processo surgiram algumas dificuldades como explicou o consultor da MSR:

“Houve dificuldades em recolher das direcções os ponderadores dos drivers e as percentagens de distribuição das suas próprias actividades, a dois níveis: um de

percepção do que era pretendido e dois porque algumas direcções iriam dar a sua distribuição das actividades e não tinham qualquer contrapartida por isso” (Dr. L, Novembro de 2007).

Um outro aspecto relevante nesta tarefa foi o apoio da Administração e dos consultores como refere o Director do GIG:

“Para se implementar o MCO e para sensibilizar as várias direcções da necessidade desta informação, é necessário um consultor, com o apoio da Administração. Porque existe sempre resistência, há sempre receio de que com o MCO, dizerem que tenho pessoas a mais, que tenho ineficiências.” (Dr. F, Novembro 2007).

Concluídas as tarefas anteriores, parametrizaram-se os MM, MCO e MMI nas ferramentas Oracle e processou-se o PS. Gerados os *outputs* do PS foram realizados testes de aceitação do piloto, que consistiram na aplicação manual das metodologias implementadas no OFSA (a uma amostra de contratos) e na sua comparação com os valores gerados pela ferramenta. Posteriormente, foram apresentados os resultados do PS (reunião em Agosto de 2002) e divulgados via *intranet* (através de relatórios produzidos na ferramenta *Discoverer*), apenas ao grupo alargado (comités, equipa permanente e grupo de responsáveis das direcções). Seguiu-se a disponibilização de formulários para recolha do *feedback* sobre a relevância e a qualidade da informação. O *feedback* recolhido indicou que a informação era relevante para o Banco e para o trabalho da maioria das direcções, sendo os relatórios de fácil utilização e visualização. Contudo, alertava para a necessidade de produzir relatórios por segmento de cliente, gestor e grupo económico e para a melhoria dos aspectos gráficos dos relatórios e da sua velocidade. A qualidade das fontes de informação foi também outro dos aspectos focados.

Neste período a articulação de todas as actividades ao nível da equipa de projecto entre consultores da MSR, consultores da ZPD e os elementos do Banco Alfa foram da extrema importância, face à sua interdependência. Este aspecto é referido pelo Director do GIG como:

“Houve três equipas, equipa GIG, equipa MSR, equipa ZPD e um entrosamento perfeito, um diálogo permanente, um objectivo claro de como implementar e que informação era necessária. E toda esta colaboração entre as várias equipas foi estratégica para que levássemos a bom porto o projecto” (Dr. F, Novembro 2007).

Contudo houve um grande controlo do piloto pela MSR, como salientou o consultor da ZPD:

“O trabalho com a MSR correu muito bem. Foi a primeira vez que trabalhamos com a MSR e no Banco Alfa. O piloto foi bastante controlado pela MSR. Talvez para fazer um piloto em seis meses, o piloto, tivesse de ser assim” (Eng. Z, Novembro 2007).

A equipa do GIG teve uma intervenção activa na realização de várias tarefas em parceria com os consultores, tais como: reuniões com as direcções para a recolha das actividades e

respectivos *drivers*, parametrizações da ferramenta para os diversos modelos, realização dos testes de aceitação, validação dos relatórios disponibilizados, e por último na validação da documentação de suporte ao projecto. E como refere o consultor da MSR:

“A relação entre o Banco, equipa GIG e MSR correu muitíssimo bem. E havia uma grande necessidade de absorção de conhecimento, o que é importante para garantir a continuidade do PS” (Dr. L, Novembro 2007).

O piloto foi concluído com sucesso e foi celebrado com um almoço entre os participantes. Em Outubro de 2002 a Administração aprovou o piloto e decidiu-se pela continuidade do PS.

4.3.7. A FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROFITABILITY SYSTEM E SUA DIVULGAÇÃO

Após a recepção dos dados sobre as transacções de balcão e da decisão de continuar o projecto, procedeu-se à implementação do PS durante um período de nove meses, com início a Novembro de 2002 e que terminou, formalmente, a Julho de 2003 (com a aceitação do projecto pela Administração). Nesta fase mantiveram-se as reuniões quinzenais e a estrutura de acompanhamento e de execução do projecto, adoptada no piloto, com a substituição de um elemento do GIG pertencente à equipa permanente (que estava afecto ao MM) e com a entrada de dois novos consultores da ZPD responsáveis pela execução dos mapeamentos e produção dos novos relatórios do PS, respectivamente.

Durante este período, foram desencadeadas várias actividades, algumas em simultâneo. Primeiro desenvolveram-se rotinas de extracção/correção de dados e mapearam-se e carregaram-se os ficheiros para as tabelas *Oracle* do PS (para os meses de Novembro de 2002 a Abril de 2003). Estes dados de *input*, além dos depósitos à ordem e do crédito a particulares e empresas da fase anterior, incluíam também os dados relativos aos depósitos a prazo/poupanças, valores mobiliários, transferências e cobranças, cheques, cartões e respectivos movimentos, operações em moeda estrangeira e equipamentos, provenientes do DW e efeitos, transacções de balcão e diversos ficheiros referentes às comissões recebidas, provenientes dos SO. Em segundo, efectuou-se a revisão da lista de produtos, actividades, objectos de custeio e *drivers*, comissões pagas, rubricas contabilísticas com tratamento específico (transporte de malas, transporte de valores, correios, serviços de informática, amortizações de equipamento e *software*) e parâmetros do MMI, através de reuniões com o grupo de representantes das diversas direcções (constituído no piloto) e com a intervenção

pontual de outras direcções (DM, Direcção de Aprovisionamento, DGP, etc.). Como explicou o consultor da MSR, o tratamento particular de algumas rubricas deveu-se:

“à sua relevância e ao facto de um driver genérico não servir. Houve necessidade de individualizar e de ter um driver concreto para essas despesas que são relevantes para a actividade do Banco, mas que não têm a ver, ou não tem a ver na mesma proporcionalidade com as actividades de um departamento” (Dr L, Novembro 2007).

Em terceiro reviram-se as parametrizações dos modelos nas ferramentas *Oracle*, processou-se o PS e validaram-se os *outputs*. Em quarto, desenharam-se, desenvolveram-se e validaram-se os novos relatórios de visualização dos resultados do PS e os relatórios de suporte à validação mensal do PS. Em quinto definiram-se/criaram-se os utilizadores de teste, realizaram-se testes de carga no acesso aos relatórios e efectuou-se o planeamento da disponibilização faseada do PS aos seus futuros utilizadores por todo o Banco (administradores, directores, gerentes, subgerentes, gestores e alguns técnicos). Em sexto realizaram-se acções de comunicação do *status* do projecto, dos resultados obtidos e do modo de utilização do sistema e recolheram-se os *feedbacks* ao PS provenientes do grupo de responsáveis das diversas direcções. Por último, foram realizadas as actividades de formação e passagem de conhecimentos, pelos consultores ao Banco. Neste âmbito, os elementos do GIG realizaram cursos de formação nas ferramentas *Oracle* de mapeamento/processamento do PS. Procedeu-se à passagem do *know-how* (e documentação) à equipa da DI (responsável pela gestão da base de dados, *backups* e extracção da informação do DW) e a mais um elemento de outra equipa do GIG (responsável pela validação mensal da informação residente no DW e de suporte ao PS). Foi igualmente dada formação à equipa fixa do projecto (do GIG) sobre a metodologia de incorporação da informação, a manutenção técnica/funcional do sistema e a disponibilização via *intranet*, por forma a garantir a sua actualização e processamento mensal sem a intervenção dos consultores da MSR e ZPD. Para esse efeito, e tal como no piloto, a equipa permanente do GIG teve uma participação bastante activa na implementação (embora com a coordenação permanente dos consultores da MSR e da ZPD até Outubro de 2003), tendo ficado a seu cargo, desde Julho de 2003, o carregamento, processamento, validação e disponibilização do PS via *intranet*.

À semelhança da fase do piloto, o apoio da Administração, a liderança do projecto e a coordenação do trabalho ao nível da equipa permanente (GIG, MSR e ZPD) e com as diversas áreas do Banco, foram os aspectos mais citados pelos entrevistados (que participaram na implementação) como relevantes para a realização do PS. Segundo o Director do GIG:

“O Dr. F trouxe para o projecto uma dedicação a tempo inteiro, um acreditar de que o projecto era possível de executar e simultaneamente um profundo conhecimento de

todos os SO e das pessoas que trabalhavam no Banco. Foi capaz de dar ao projecto as dimensões que eu não poderia fazer, porque estava no Banco há pouco tempo quando o projecto começou. Da minha parte trouxe ao projecto a liderança. E acho que soube a cada momento do projecto adoptar o melhor caminho a seguir para o levar em frente. Em cada momento que o PS precisou de uma decisão estratégica ou de orientação, essas decisões foram sempre minhas... A equipa, em termos técnicos funcionou muito bem, quer da parte dos consultores, quer da parte do GIG. Houve uma interligação boa dos consultores com o Banco, e principalmente houve uma elevadíssima dose de pragmatismo. A equipa da ZPD foi um elemento chave em todo este processo, porque trouxe sempre para cada problema que surgiu, e foram muitos os problemas que surgiram, a solução prática mais adaptada à solução. A MSR teve também uma postura bastante aberta à questão prática do projecto. Todas as direcções tiveram de ser entrevistadas, as actividades das direcções tiveram que ser todas percorridas. Só com muita persistência, com muita capacidade de diálogo e também vontade das próprias direcções do Banco em colaborar, é que isto foi possível” (Dr. X, Novembro 2007).

Em concordância, o técnico da DCNP menciona que:

“Sempre se sentiu a liderança do projecto, independentemente de ser levado com as várias direcções” (Dr. Y, Novembro 2007).

Outro factor também bastante citado é o empenho. Como refere o técnico da DMK:

“Houve uma pessoa que teve muito peso neste projecto que foi o Dr. X. Sempre se empenhou muito para que tivéssemos um PS. E tem a ver com as características pessoais, de formação e de empenhamento do próprio. Se fosse outra pessoa as coisas não tinham avançado como avançaram. E a equipa estava muito bem articulada” (Dr. O, Novembro 2007).

O consultor da MSR acrescenta também que:

“Foi fácil a gestão do envolvimento da MSR no projecto porque o Dr. X sabia qual era a responsabilidade que queria que o Banco Alfa tivesse no momento do desenvolvimento do PS e qual era a independência pretendida aquando da sua conclusão. O grande valor do director de projecto, Dr. X, foi nunca perder o objectivo. Houveram momentos de tensão em que se tiveram de deixar cair coisas e nessas decisões tive um director de projecto que as tomou. Foi alguém suficientemente inteligente, com uma experiência muitíssimo boa e com um bom senso imenso de não se desenfocar” (Dr. R, Novembro 2007).

Contudo e apesar do empenho generalizado de todos os elementos, foi necessário gerir as diferentes motivações que coexistiram dentro da equipa, como descreve o consultor da MSR:

“A equipa MSR era relativamente fácil de gerir em termos de motivação. Era um projecto que internamente apresentávamos nas reuniões, era um projecto que nos dava algum estímulo. Na equipa do GIG, houve momentos em que senti que a motivação não tinha sido muito bem sucedida. É muito difícil a motivação em termos operacionais porque a própria dinâmica do projecto implica que pessoas mais técnicas estejam envolvidas em coisas a um nível muitíssimo operacional. E assim perdem a noção do valor do projecto como um todo e ganham uma noção muito clara do esforço. E houveram momentos de desequilíbrio da equipa do GIG, quer em

número, quer em afectação de responsabilidades e de esforço. Havia essa noção e geriu-se sem se atingirem pontos de ruptura” (Dr. R, Novembro 2007).

Concluído, com sucesso, em Julho de 2003, o período “oficial” de implementação do PS, as actividades seguintes respeitaram à sua divulgação e manutenção.

Assim, no período de Julho a Dezembro de 2003 foram desenvolvidos (pela ZPD) e testados os novos relatórios efectuados na ferramenta *Oracle Reports* (ultrapassando os problemas gráficos e de visualização que os relatórios em *Oracle Discoverer* apresentavam), foi incorporada mais informação de *input* ao PS, processaram/reprocessaram-se os modelos para os vários meses e criaram-se as condições para a disponibilização alargada do PS via *intranet*. A estrutura do *site* do PS na *intranet* compunha-se de uma área de documentação sobre os conceitos do PS, as metodologias adoptadas e um guia de utilização, e de três áreas de relatórios de UN, cliente e produto. Foi ainda definida uma área para a colocação de notícias sobre o PS e colocado um *link* para o *e-mail* da equipa PS para o esclarecimento de dúvidas. A primeira disponibilização para 55 utilizadores teve lugar em Outubro de 2003 (com a informação referente ao primeiro semestre de 2003), tendo sido aumentada para cerca de 1000 utilizadores em Dezembro desse ano. A boa recepção do PS é citada pelo consultor da MSR:

“Houve uma recepção muito positiva das pessoas porque tinha-se a noção global de que não havia nada [de informação de gestão] e, de repente, começaram-se a ter algumas coisas para se poder trabalhar e havia necessidades a esse nível” (Dr. L, Novembro 2007).

A esta percepção, o Subdirector da DOI acrescenta que:

“O PS para arranque estava muito bom, estava muito além das necessidades dos gestores naquele momento. Claro que depois os utilizadores começam a compreender o sistema, vêem as potencialidades e já são eles a dinamizar e a exigir a informação” (Dr. A, Outubro 2007).

Porém não foi uniforme a forma de recepção do PS ao nível do Banco, como explica o Director da Direcção de Particulares (DP):

“Os responsáveis das UN são muito diferentes, quer em termos de formação, quer em termos de idade e, portanto, tiveram formas diferentes de olhar para o PS. Houve pessoas que imediatamente viram no PS uma mais valia muito importante, no sentido de terem linhas orientadoras do próprio negócio e que rapidamente procuraram elas próprias estruturar alguma informação que permitisse pôr mais em evidência como é que de facto a agência estava a funcionar. Outras olharam para isto com uma certa resistência” (Dr. W, Novembro de 2007).

Ainda no final de Dezembro de 2003 e durante os três primeiros meses de 2004 deu-se início à primeira revisão anual do PS. A equipa PS do GIG contactou os responsáveis das diversas direcções (equipa alargada) para a actualização da informação relativa às actividades, objectos de custeio, respectivos *drivers* e outros tipos de informação, procedendo posteriormente à sua parametrização e validação dos *outputs*. Neste processo de actualização do MCO mantiveram-se ainda muitas das dificuldades de obtenção da informação sobre as actividades e objectos de custeio encontradas aquando da sua implementação, como descreve o Director da DPME:

“Relativamente às actividades, as pessoas não percebiam o que é que faziam, faziam a distribuição mas quando chegava o resultado final diziam, “ isto está a dar muito custo” e queriam alterar o tempo dedicado à actividade, não porque estivesse errado, mas porque o resultado não correspondia às expectativas. No primeiro ano, o MCO passou despercebido, e só quando saiu o output é que perceberam que o que tinham indicado tinha uma consequência, e começaram a ser muito rigorosos com a afectação de tempos às actividades” (Dr. ZC, Novembro 2007).

Entre Fevereiro e Junho de 2004 procedeu-se à incorporação dos dados sobre os contratos de uma sucursal e à incorporação dos contratos e transacções efectuadas *via internet banking*. Este processo, embora com a participação da equipa do GIG, foi realizado pela MSR e ZPD. Durante este ano de 2004 ocorreram diversas acções de formação/apresentação do PS efectuadas pelo Dr. X e pelo Dr. F à rede comercial. Do mesmo modo também algumas direcções (DBE, DCNP, etc.) apresentaram o PS nas suas reuniões de direcção e *outdoors*. Nos meses seguintes e até Dezembro de 2005, incorporou-se mais informação relativa a comissões no PS, processou-se e manteve-se a disponibilização mensal dos dados, esclareceram-se dúvidas aos utilizadores e realizou-se a revisão anual dos modelos para o ano de 2005. Esta actualização, contou também com a correcção da afectação das actividades dos gabinetes aos objectos de custeio (cujo *driver* consistia nos contratos novos), por estarem incorrectamente a sobrecustear os produtos de curto prazo (como os efeitos).

4.3.8. O PROFITABILITY SYSTEM EM 2006 – ALTERAÇÕES À METODOLOGIA IMPLEMENTADA

No final de 2005, apesar da elevada utilização do PS e da construção dos modelos e dos relatórios terem contado com a participação de várias direcções, o MCO implementado já não respondia às necessidades do Banco. Era produzida informação demasiado detalhada para o objectivo de fornecimento dos custos ao PS, que não era utilizada e resultava num elevado consumo de tempo de processamento do MCO. Por sua vez, os custos unitários (mensais) registavam fortes oscilações que não traduziam a realidade da empresa, mas apenas as

flutuações da contabilização (como era o caso do mês Dezembro), o que se traduzia numa forte oscilação dos custos unitários imputados aos contratos nesses meses. Havia ainda uma diferenciação dos custos unitários imputados aos clientes consoante a sua Direcção, o que dificultava a comparação das rendibilidades entre clientes e gestores. Simultaneamente crescia a necessidade de imputar aos clientes, produtos e UN os custos comuns (“overheads”) não distribuídos, por forma a dar a conhecer à Rede Comercial qual o valor que era necessário gerar para cobrir todos os custos da sua estrutura de suporte. Também a existência de dados sobre comissões pagas ao nível dos contratos possibilitava a desactivação das regras de distribuição destas ao nível do MCO e a sua incorporação ao nível do MM (como já acontecia com as comissões recebidas). Ao nível dos relatórios era divulgada uma demonstração de resultados por actividades que não fornecia informação relevante e não era utilizada.

Para suprir estas necessidades, em 2006, a equipa do GIG (reforçada com um elemento da MSR e outro da ZPD) alterou a forma de cálculo do MCO e dividiu-o em dois processos: um anual, que calcula os custos unitários a utilizar durante o corrente ano e outro mensal. O processo anual utiliza a informação contabilística e as estatísticas do ano anterior, e as actividades, objectos de custeio, *drivers* e regras definidas para o ano corrente. Os custos unitários apurados são analisados e servem de *input* ao processo mensal. Este reparte-se em três fases e, à semelhança do processo anual, passou a incidir só sobre os custos com pessoal, FST e amortizações. Na primeira fase são tratados os custos directos e na segunda, são imputados os custos unitários dos contratos/transacções, aos contratos/transacções do mês. Numa nova fase, a terceira, são calculados e distribuídos os “custos comuns” que tiveram origem na rede comercial e nos serviços centrais e que não foram atribuídos às dimensões de produto, cliente e UN. Assim, deduzindo aos custos totais contabilizados no mês, os custos já imputados anteriormente, calculam-se os “custos comuns”. Depois, dividindo este valor pelo total dos custos já imputados é apurado o custo unitário dos “custos comuns”. Deste modo, não há a distorção da estrutura de custos anteriormente apurada com a metodologia ABC e TDABC. Este custo traduz o custo unitário de um “custo comum” por uma unidade de custo imputado, sendo de seguida atribuídos estes custos aos contratos/transacções. No MMI, os custos das agências que servem de base ao preço dos serviços internos continuam sem incluir os “custos comuns”. A distribuição destes custos foi considerada uma melhoria ao MCO como referiu o Subdirector da DPME:

“É um bocado difícil distribuir os chamados custos centrais e imputá-los a clientes, transacções e produtos. É uma questão, que já se tinha no arranque do PS, que é as ineficiências das direcções centrais serem imputadas às unidades de negócio, mas deve-se imputar. Em última instância vou ter de manter as pessoas, pelo que vou ter

de arranjar negócio. E ou a Rede desenvolve o negócio, aumenta a sua capacidade de penetração e a parte interna não recebe mais ninguém e torna-se mais eficiente e então já justifica a estrutura que tem. Ou então, tenho de repercutir os custos no cliente porque preciso de sobreviver” (Dr. B, Outubro 2007).

Além desta alteração mais estrutural realizaram-se outras optimizações que consistiram na (1) passagem do processo de extracção dos dados do DW para a própria equipa do PS, (2) na articulação das actividades, objectos de custeio e *drivers* indicados pelas diversas direcções comerciais, em regras uniformes e transversais a toda a Rede, (3) no agrupamento dos custos ao nível da Direcção, quando não fosse necessário um nível mais detalhado (Serviço) para atribuição das actividades, (4) na substituição de todas as actividades de suporte individualizadas por apenas uma actividade, sempre que o objecto de custeio de destino fosse o “custo comum”, (5) no agrupamento das actividades de negócio em actividades mais generalistas sempre que os *drivers* de actividades fossem os mesmos e se mantivesse a relação de casualidade e (6) na associação dos objectos de custeio à família de produto e não ao produto em si, de modo a facilitar a manutenção do MCO e a garantir a existência de um custo unitário para os produtos novos. Em resultado de todas estas alterações, o processamento do MCO passou de 72 para 22 horas. Todavia ainda ficaram pendentes outras alterações ao MCO, como revelou o Director do GIG:

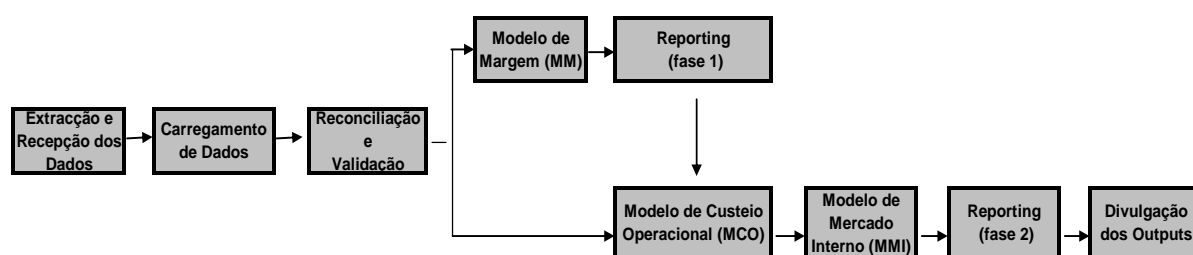
“Actualmente gostava de ter um MCO diferente do que existe. Foi possível em 2006 fazer uma revisão profunda ao processo de custeio. Porém não basta, temos potencialidades para fazer melhor, essencialmente em duas áreas. Uma, que é melhorar o dicionário de actividades. A definição de actividades deveria estar mais direccionada para aquilo que mais contribui ou deveria contribuir para a formação do preço, e não foi esse o princípio que houve no início. Outra área é a melhoria da relação causa-efeito de alguns drivers utilizados por forma a afinar a característica de custos variáveis. E apesar de haver alguma insatisfação ao nível do custeio, porque há sensação que podemos evoluir, também é verdade que sem termos passado por tudo aquilo que passámos, não poderíamos ter chegado a este ponto. Hoje sabemos muito bem onde estão as nossas necessidades em termos de custeio. Estes são os desafios que o MCO vai ter para o futuro” (Dr. X, Novembro 2007).

Os relatórios de UO foram também alterados, substituindo-se a demonstração de resultados por actividades por uma demonstração de resultados por natureza só com os custos directos da UN. A visualização dos “custos comuns” (*overheads*) foi incluída em todos os relatórios, após o apuramento da rendibilidade, tendo surgido o conceito de “*rendibilidade após overheads*”. De notar contudo, que em virtude das alterações efectuadas em 2006, a divulgação do PS só se verificou no segundo semestre desse ano. Nos meses seguintes a disponibilização do PS ocorreu no mês a seguir ao mês a que respeitava a informação, melhorando o aspecto referido por todos os utilizadores que era o atraso na divulgação dos dados.

4.3.9. A GESTÃO MENSAL E ANUAL DO *PROFITABILITY SYSTEM* E DO MCO

O PS é um sistema que calcula e divulga mensalmente informação sobre a rendibilidade. Para que tal aconteça existe um processo de gestão corrente mensal do PS (ver figura abaixo) e outro de revisão/actualização anual dos modelos, com especial incidência no MCO e MMI.

Figura 4.3.9.1 – Resumo Esquemático do Processamento Mensal do *Profitability System*



Fonte: Documentos internos do PS

O processo de gestão mensal do PS compõe-se de várias fases. Na primeira, procede-se à extracção da informação do DW e recebem-se e tratam-se os ficheiros de dados do SO (como a contabilidade e algumas transacções). Na segunda fase efectua-se o carregamento dos dados nas tabelas *Oracle* do PS (recursos, crédito, etc.) e a parametrização na ferramenta *Oracle* dos novos centros (no que respeita a actividades, objectos de custeio, *drivers*, etc.), novos produtos, novas transacções e novas rubricas. Na terceira fase é efectuada uma validação à qualidade dos dados e uma reconciliação dos saldos dos contratos extraídos/recebidos com a informação contabilística. A quarta etapa consiste no processamento do PS, ou seja, no processamento do MM (em dez horas), no processamento da primeira fase de *reporting* (em doze horas, onde são agrupados os *outputs* nas dimensões de cliente, produto e UN), no processamento do MCO (em vinte e duas horas), no processamento do MMI (numa hora) e no processamento da segunda fase de *reporting* (em doze horas). Por fim, procede-se à validação dos *outputs* gerados, à disponibilização da informação aos utilizadores e ao esclarecimento das questões colocadas.

A revisão anual consiste na solicitação de informação actualizada às diversas direcções, para *input* dos modelos (tal como a actualização das actividades, dos objectos de custeio dos *drivers* e ponderadores, dos m^2 , etc.), na sua parametrização na ferramenta, no processamento e na validação dos *outputs* produzidos. De notar que, embora haja uma boa receptividade das direcções aos pedidos de revisão anual do MCO, persistem as dificuldades no preenchimento desses parâmetros, como explica o técnico da DMK:

“Embora na teoria os conceitos sejam fáceis, na prática levantam-se bastantes dificuldades, porque não se consegue determinar com exactidão quanto tempo é que as pessoas estão atribuídas a determinada tarefa. Tem-se cuidado quando se está a recolher a informação e tenta-se que haja o máximo de relação causa-efeito entre a actividade e o objecto de custeio” (Dr. P, Novembro 2007).

Todas as tarefas listadas são asseguradas pela actual equipa de manutenção do PS, liderada pelos antigos Director e Coordenador do PS. Esta compõe-se de três elementos: dois informáticos de gestão (responsáveis pela extracção, correcção e carregamento dos dados) e outro elemento (com formação em gestão), que está dedicado ao PS desde a seu piloto (mais ao nível do MCO e MMI), que trata da actualização e parametrização dos modelos. Contudo, trata-se de uma equipa pequena que precisa de ser reforçada como explica o Director do GIG:

“A continuidade da gestão do PS foi um dos problemas difíceis de resolver. A equipa era pequena, inicialmente foi dimensionada com duas pessoas, o que certamente foi um erro de percepção por parte dos próprios consultores. Enquanto que no início estávamos a funcionar com dois economistas, neste momento existe um economista e outras duas pessoas que são semi-informáticos e o trabalho que fazem é basicamente informático. Não era tão irrelevante a questão tecnológica da equipa que tinha de acompanhar o PS. Embora continue a achar que a parte funcional e metodológica é a mais complexa e a mais difícil de todas. Penso que aí as coisas não correram tão bem e que a equipa ainda não está concluída e precisa de ser fortalecida nessa área” (Dr. X, Novembro 2007).

4.3.10. O IMPACTO DO PROFITABILITY SYSTEM NO BANCO: “CATALISADOR DA MUDANÇA”

O PS foi assinalado por todos os entrevistados como um marco no Banco Alfa. Tratou-se de um grande passo na gestão comercial do cliente, passaram-se a conhecer os custos e as rendibilidades de cliente, gestor, produto e UN e contribuiu para a democratização do acesso à informação. A permanência dos problemas com a qualidade dos dados de *input* (problemas no valor de alguns juros e comissões) e a falta de formação intensiva à Rede, do lançamento do PS em Outubro de 2003, traduziram-se em diferentes percepções do sucesso deste e em dificuldades na compreensão dos seus *outputs*. Para a maioria dos entrevistados a percepção de sucesso do PS oscila basicamente entre duas ideias. Numa, o PS foi um sucesso porque se conseguiu implementar o sistema, produzir informação que antes não existia, cumprir os prazos e o orçamento. Na outra, o PS ainda não foi um sucesso porque a sua informação de *input* ainda tem muitas falhas e limitações.

De acordo com o Director do GIG:

“A publicação dos resultados do projecto em Outubro de 2003 causou alguma admiração na instituição. Foi um projecto de êxito, com sucesso, de elevada

exposição, com muita percepção pela maioria dos funcionários do Banco Alfa e que cumpriu orçamentos e prazos. Os objectivos inicialmente definidos foram atingidos, ultrapassando largamente as expectativas” (Dr. X, Novembro 2007).

Por sua vez, o técnico da Direcção do Sector Institucional refere outra concepção de sucesso:

“O PS ainda não é um sucesso, no aspecto em que dizemos “está ótimo”. Foi uma ideia que nasceu, que se sentiu que havia necessidade, foi um sucesso, fez-se, existe e está aí. O próprio PS já criou hábitos e janelas de informação que agora não é possível descontinuar. Porém os inputs do DW por vezes não estão correctos e daí que o PS não é um sucesso” (Dr. E, Novembro 2007).

Para um Director da Direcção da Contabilidade, *“O PS foi muito importante para a Rede Comercial, mas não é fulcral” (Dr. S, Novembro 2007).*

No que se refere especificamente ao MCO, globalmente as opiniões convergem para a grande importância da sua existência. Porém há necessidade de um conhecimento mais detalhado das regras e dos critérios adoptados para a compreensão e conforto com os resultados finais obtidos. E se por um lado há uma delegação de confiança na Direcção responsável pela manutenção do MCO, dado que para a Rede apenas é relevante a rentabilidade, por outro lado, o grau de conforto com os resultados obtidos depende do grau de aceitação dos custos imputados, que por sua vez dependem do conhecimento do modelo. A participação desde início no MCO aumenta a sua compreensão como refere o técnico da DP:

“Quem participou no projecto percebe-o, quem não participou só o percebe na globalidade” (Dr. G, Novembro 2007).

Mas, para o entendimento dos *outputs* não basta participar, como explica o Director da Direcção de Canais e Meios de Pagamento (DCMP):

“Nesta Direcção temos algumas dificuldades na interpretação do que é que está por detrás do PS, o que é que está contabilizado. O sistema é lógico, mas não é facilmente compreensível. Mesmo para as pessoas que estão imersas neste sistema e que estiveram na sua génese, estas questões não são totalmente claras. Dava-nos algum conforto saber como é que estes custos são apurados. É necessário explicitar os inputs e os critérios do MCO, não é uma questão dos valores dos outputs gerados, mas uma questão de conhecimento do MCO” (Dr. K, Novembro 2007).

Reforçando esta ideia um gestor de agência salienta que:

“Se conhecesse os conceitos sentia mais confiança nos outputs. É uma questão de nos darem uma ferramenta para a mão sem nos explicar como é que ela funciona” (Dr. T, Novembro 2007).

Porém, a necessidade e as orientações da Administração fizeram com que estes factores não condicionassem a consulta dos relatórios, como se observa pela elevada utilização do PS.

Quadro 4.3.10.1 – Número Aproximado de Relatórios do PS Consultados

Ano	2003	2004	2005	2006
1. Número (aprox.) de Utilizadores com Acesso ao PS (no final do ano)	1,000	2,719	3,283	3,434
Rede Comercial	-	2,575	3,081	3,218
Outros	-	144	202	216
2. Número (aprox.) de Utilizadores que consultaram o PS (no final do ano)	527	2,087	2,483	2,592
3. Total de Consultas (no ano)	24,549	339,583	452,150	345,462
4. Média de Consultas Dia	472	981	1,288	968
5. Média de Consultas por Utilizador Efectivo (por ano) (3/2)	-	163	182	133
Observações:				
1) Os números apresentados correspondem a valores aproximados e em 2003 não foi possível tipificar os utilizadores;				
2) Os principais destinatários do PS são directores, gerentes, subgerentes, gestores e algumas áreas técnicas;				
3) O início da divulgação do PS ocorreu em Outubro de 2003, com 55 utilizadores, que ascenderam aos 1000 no final do ano;				
4) As estatísticas do ano de 2003 correspondem ao período entre 23 de Outubro e Dezembro desse ano;				
5) No ano de 2006, face às alterações ao PS e MCO, a divulgação mensal da informação iniciou-se no 2º semestre de 2006.				

Fonte: PS

Ao longo dos anos, estas questões têm vindo a ser superadas com correcções à informação extraída do DW pela equipa do PS, reuniões de esclarecimento dentro das próprias Direcções, autoformação, pedidos de esclarecimentos à equipa do PS e, em 2006, com a realização de formação em sala. Como salienta o Director da DP:

“O PS foi um passo muito grande e ajudou a um processo da mudança dos utilizadores, quer ao nível das UN, quer de quem está a fazer o negócio. De cima para baixo, não houve um processo de preparação e formação estruturado sobre o PS. Mas ao nível da cadeia foi percebida a importância do modelo e houve uma adopção deste pelos directores comerciais e regionais, que forçou a que a formação que as pessoas não tiveram, tivesse de acontecer por via do uso que deram ao PS”
(Dr. W, Novembro 2007).

Analisando os impactos do PS no Banco Alfa concluiu-se que o PS funcionou como um catalisador da mudança. Esta apreciação suporta-se em vários aspectos. Primeiro, assistiu-se a uma uniformização de conceitos. Durante o PS as regras para a definição e atribuição da UG foram aprovadas pela Administração, passando a ser um conceito comum a todo o Banco. Segundo, o PS contribuiu para o desenvolvimento do DW como fonte de informação de gestão. A validação do DW e a incorporação de novos dados, aquando do processo de implementação do PS, credibilizaram esta base de dados e fomentaram o desenvolvimento de novas ferramentas. Neste caso, enquadra-se o *Follow-up Business System (FBS)* que disponibiliza informação agregada de saldos, actualmente numa base diária. Terceiro, passou a ser fornecida informação de gestão para tomada de decisão, anteriormente inexistente. O PS disponibiliza informação com um elevado grau de granularidade, relevante para a tomada de decisão, que ao comungar de uma metodologia comum, permite efectuar comparações ao nível das suas dimensões (cliente, UN e produto) em todo o Banco Alfa. Os gerentes/gestores passaram a considerar, além do volume das operações, aspectos como o consumo de capital e

a rentabilidade do cliente. Indicadores como o ROE começaram a ser obrigatórios incluir nas propostas de crédito apresentadas pela Rede, provocando uma alteração ao modelo de gestão corrente e ao conhecimento dos clientes. O Director do GIG salienta que:

“Como se verificou após a implementação do PS, havia muitos bons clientes que davam prejuízo ao Banco. Foi uma surpresa para as pessoas, porque olhavam para a dimensão do cliente em termos de volume de crédito e recursos, mas esqueciam-se de todas as transacções que aqueles contratos originavam e dos custos dessas transacções” (Dr. F, Novembro 2007).

De acordo com o Subdirector da DPME, também ao nível da Rede se observaram alterações:

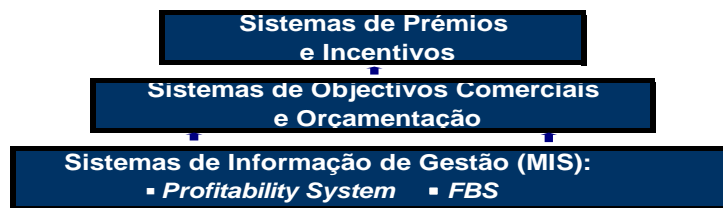
“Os gabinetes e as agências passaram a argumentar de um modo diferente. A existência do PS provoca na Área Comercial um cuidado na negociação com o cliente, tornando-a muito mais pró-activa e obrigando-a a pensar sobre o cliente. Porque, quando o cliente não tem a rentabilidade que se espera ou é negativa há que justificar. Quando um gestor está a apresentar uma proposta e o cliente é rentável, o cliente só por si autoargumenta-se. O PS permite esta facilidade de diálogo, quer para baixo quer para cima” (Dr. B, Outubro 2007).

As utilizações dos *outputs* produzidos pelo PS e MCO estendem-se ainda a outras áreas, como em estudos sobre a afectação de recursos às agências, no controlo dos custos das UN, em acções de intervenção ao nível dos clientes com elevada transaccionalidade nas agências, no acompanhamento de segmentos de clientes, em respostas a estudos de outras entidades, etc. A utilização do PS entra assim na rotina diária do Banco, principalmente por gestores, subgerentes, gerentes e técnicos. Quarto, o PS ao possibilitar que todos os utilizadores, em qualquer nível hierárquico, tivessem facilmente acesso a informação de gestão relevante, contribuiu para a democratização da informação. Esta situação além de transformar a informação num bem acessível a todos, concedeu um maior grau de negociação na relação com os clientes e, dentro do próprio Banco, entre gestores, gerentes e directores comerciais. Como salienta o técnico da DP, “*o PS deu a cada posto de trabalho a capacidade de ser auto-suficiente*” (Dr. G, Novembro 2007).

Quinto, o PS contribuiu para a consolidação do GIG no Banco. O GIG, actualmente designado por DPCG, foi um gabinete constituído em Outubro de 2000. A liderança do projecto PS e o seu resultado contribuíram para o crescimento do GIG, tanto no que se refere aos projectos que passou a ter à sua responsabilidade (o DW (em Janeiro de 2002), o FBS (em Julho de 2003), o Projecto de Simulação de Rentabilidade (em Dezembro de 2003), o Projecto de Eficiência e Gestão de Custos, etc.), como às novas funções que veio a acumular (em Julho de 2004), relativas à realização do orçamento, à definição do sistema de objectivos comerciais e à definição e calculo dos incentivos. Por último, o PS tornou-se ele próprio uma

fonte de informação de *input* a novos sistemas, possibilitando a sua construção e manutenção. Neste caso estão o sistema de simulação da rentabilidade, o sistema de objectivos comerciais e orçamento, e o sistema de prémios e incentivos. Em resultado da conjugação de todos estes sistemas o Banco passou a dispor de um modelo integrado de planeamento e controlo de gestão, anteriormente inexistente.

Figura 4.3.10.1 – Modelo Integrado de Planeamento e Controlo de Gestão do Banco Alfa



Fonte: Documentos internos do Banco Alfa

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

5.1. SUMÁRIO DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação apresenta um *case study* que tem como objectivo responder à questão de como e porquê foi implementado e mantido o ABC no Banco Alfa e quais os impactos daí decorrentes? A descrição e a explicação dos factos que compõem este trabalho são o resultado da adopção de uma perspectiva interpretativa à evidência obtida.

O Banco Alfa faz parte dos cinco maiores grupos financeiros a operar no mercado financeiro português. A concentração de 87% do negócio bancário em cinco bancos e a semelhança dos produtos, serviços e canais de distribuição disponibilizados, tornam este mercado bastante competitivo e definem o preçário e os *spreads* a aplicar às operações. Em consequência das pressões concorrenciais, o Banco Alfa, anteriormente organizado numa perspectiva de produto, mudou a sua estratégia para uma perspectiva de cliente. Neste contexto, melhoraram-se os sistemas operacionais, desenvolveram-se novos produtos, serviços e canais, e surgiram novas necessidades de informação de gestão. Estas últimas intensificadas pelo conhecimento da existência de informação de gestão por cliente na concorrência e pelo facto de as características sócio-demográficas e o perfil do cliente, quer pelos produtos subscritos, quer pelos canais utilizados, conduzirem a rendibilidades distintas. Nessa altura a informação de gestão existente no Banco Alfa consistia em saldos, juros e algumas comissões, e era produzida de acordo com os critérios individuais de cada Direcção, o que gerava valores e conclusões diferentes sobre o mesmo assunto. Não havia informação sobre os custos operacionais por cliente. Para responder a estas necessidades foi construído, de forma faseada, um *data warehouse*, no qual a 5ª fase correspondia ao desenvolvimento de um *Profitability System*. O objectivo do PS era a produção mensal de informação sobre a rendibilidade histórica nas dimensões de cliente, produto e unidade de negócio. Face à complexidade deste projecto e à necessidade de tempo e competências técnicas neste âmbito, o Banco contratou uma das maiores empresas de consultadoria de gestão para a sua realização. O que foi demonstrado nesta investigação é que a adopção do ABC pelo Banco Alfa ocorreu com a aceitação da proposta de *design* do PS apresentada pela consultora. Na proposta inicial o PS compunha-se de um modelo de margem financeira e de um modelo de custeio operacional,

que conjugava um ABC (o qual abrangia todo o Banco à excepção das agências) com um TDABC (aplicável às agências). Depois, para satisfazer a necessidade de remuneração da prestação de serviços entre agências, foi adicionado um novo modelo de mercado interno. Desde o início, este projecto obteve o apoio da Administração e foi criada uma equipa de acompanhamento multidisciplinar com elementos da DBE, DMK, DC, uma Dir. Comercial, DOI, DI, DR e GIG, aos quais se vieram a associar os consultores funcionais e de *software*. O relacionamento ente os consultores e o Banco foi bom e pautou-se por uma cooperação muito produtiva.

Esta investigação demonstrou que o desenvolvimento do PS e do ABC passou por várias etapas, nomeadamente de *design*, implementação, manutenção e remodelação.

A fase de *design* decorreu durante o ano 2000 e caracterizou-se (1) pela selecção da consultora funcional (processo liderado pela DBE) e (2) pela conceptualização do PS e do ABC (durante três meses, liderado pela DOI). Este estudo mostrou que os consultores foram da máxima importância neste processo. Por um lado não havia uma noção clara da informação de gestão que deveria ser produzida para o Banco na sua globalidade, apenas ideias departamentais, pelo que os consultores tiveram de desempenhar essa função. Por outro lado, como havia reduzidos conhecimentos sobre o ABC ao nível da equipa multidisciplinar, a formação destes elementos com estes conceitos e a concepção deste sistema para o Banco foi essencialmente da responsabilidade dos consultores. O ABC desenhado e o grau de detalhe de definição das actividades tiveram por base o objectivo do MCO, que era o de fornecer os custos operacionais por transacção e por contrato a um *Profitability System*.

Entre os anos de 2001 e 2002 desenrolou-se a fase de implementação e divulgação dos resultados do PS e do ABC, liderados pelo GIG. Esta fase caracterizou-se por (1) um período de um ano de criação das condições necessárias à implementação do PS e ABC, (2) pela selecção da ferramenta informática de suporte ao PS e ABC, (3) pela realização de um projecto-piloto (durante seis meses) e (4) pela implementação propriamente dita (em nove meses) e divulgação dos resultados. A deficiente qualidade da informação de *input* ao sistema, proveniente quer do DW, quer do sistema de contabilidade, impediu e condicionou o arranque da implementação do PS e do ABC. Ao nível do DW foi necessária uma análise exaustiva da informação já carregada, a solicitação/accompanhamento das correcções, o pedido de incorporação de nova informação, quando existente no sistema operacional e a procura de fontes alternativas de informação, nomeadamente no respeitante às transacções. Ao nível da informação contabilística as áreas de actuação incidiram na estrutura e manutenção dos

centros (com a criação de centros de custo por edifício) e no processo de contabilização. A selecção da ferramenta informática, efectuada pela consultora funcional e pelo Banco, assegurou o não comprometimento do projecto e avaliou a capacidade desta incorporar o modelo conceptual do PS e ABC já desenhados. Outros aspectos, como a capacidade técnica e experiência dos consultores informáticos, o nível de serviço e a representatividade em Portugal foram também privilegiados. Posteriormente com o objectivo de testar a capacidade e a resposta da solução técnica para cada um dos modelos, mais especificamente os módulos que suportavam o MM e o ABC, foi realizado um piloto. Para tal foi constituída uma equipa operacional do projecto composta por pessoas do GIG e por consultores funcionais e de *software*, onde a articulação de todas as actividades destes elementos foi de extrema importância, face à sua interdependência. A recolha da afectação do tempo às actividades e do consumo destas pelos objectos de custeio foi efectuada através de entrevistas com as respectivas Direcções. O conceito subjacente aos objectos de custeio definidos residia na associação da família de produto/serviço ao seu estado de ciclo de vida. Como o piloto correspondeu às expectativas, o Banco avançou para a implementação, validação e disponibilização via *intranet* da informação produzida pelo PS e pelo ABC nele incorporado. O que esta investigação também revelou foi a importância do apoio da Administração, da liderança e coordenação assumida pelo GIG, do papel desempenhado pelos consultores e do forte envolvimento pessoal e articulação de toda a equipa para a concretização do PS e do ABC. A fase de manutenção do PS e do ABC teve início em 2004 e caracterizou-se (1) pelo processamento mensal dos modelos que compõe o PS (MM, MCO e MMI) e (2) pela revisão anual e actualização do ABC efectuada por um dos elementos do GIG que constituía a equipa operacional do projecto.

Após dois anos de disponibilização, o modo como o PS e o ABC foram implementados deixou de corresponder às necessidades do Banco, dando origem, em 2006, a uma fase de remodelação dos mesmos. Estas necessidades compreendiam a redução do tempo de extracção da informação e de processamento do ABC, a normalização dos custos unitários mensais, a uniformização (entre Direcções) dos custos imputados a clientes, a imputação dos custos comuns e a alteração dos relatórios de *output*. Tendo presentes estes objectivos, o ABC foi alterado para passar a calcular anualmente os custos unitários a utilizar no processamento mensal. Os custos comuns passaram a ser repartidos com base na percentagem de custos anteriormente afectos pela metodologia ABC e TDABC, não distorcendo a estrutura de custos. Com estas alterações o processamento do ABC passou de 72 horas para 22 horas.

A percepção obtida nesta investigação sobre os níveis de satisfação com os resultados produzidos pelo PS e ABC consiste na existência de dois tipos de pareceres. Para uns o PS foi um sucesso porque conseguiu ser implementado, produzir informação inovadora, cumprir os prazos e o orçamento. Para outros, o PS ainda não foi um sucesso porque a sua informação de *input* tem muitas falhas e limitações. Relativamente ao ABC é globalmente reconhecida a grande importância da sua existência, porém reside a necessidade de um conhecimento mais detalhado das regras e dos critérios adoptados para a compreensão e conforto com os resultados finais obtidos, mesmo para as pessoas envolvidas desde início no projecto. A elevada utilização do PS deve-se à necessidade deste tipo de informação e às orientações da Administração para a sua utilização. Estes dois aspectos dissiparam as resistências provocadas pelas dificuldades de compreensão dos relatórios do PS e de ausência de formação inicial. As evidências obtidas suportaram que o PS foi um marco na história do Banco Alfa. Os impactos deste sistema reflectiram-se na gestão corrente do negócio do cliente, produto e da unidade de negócio, dado que ao conhecerem os seus custos operacionais e rendibilidades passaram a incorporar esta informação e não apenas os volumes das operações. Ao disponibilizar os dados sobre a rendibilidade de uma forma estruturada e coerente a todo o Banco Alfa, o PS democratizou a informação, fornecendo-a a quem dela precisava para gerir. Simultaneamente este maior conhecimento alterou as relações de negociação com clientes e dentro do próprio Banco. Do mesmo modo a concretização deste projecto liderado pelo GIG, ajudou a consolidar a sua posição na empresa e habilitou-o à possibilidade de realização de novos projectos. O PS contribuiu igualmente para a uniformização de conceitos e para a dinamização de aplicações a montante, como o DW, permitindo que outras aplicações como o FBS utilizassem também esta fonte de dados. Por sua vez o PS serviu também de suporte ao desenvolvimento de outras aplicações como o sistema de simulação, o sistema de objectivos comerciais, o sistema de incentivos e o sistema de orçamentação.

5.2. A DISCUSSÃO TEÓRICA DOS FINDINGS

5.2.1. INTRODUÇÃO

O *case study* presente no capítulo 4 retrata o processo de implementação de um modelo de apuramento de custos (MCO) no Banco Alfa integrado num *Profitability System*, e tem como objectivo o fornecimento dos custos dos contratos e transacções a esse mesmo sistema. Este MCO resulta da conjugação de um ABC com um TDABC, desenvolvidos de acordo com as regras e os princípios descritos na revisão de literatura. Deste modo, apesar do MCO ter sido desenvolvido conjuntamente com os outros modelos que compõem o PS e por isso as suas causas, os seus factores críticos, consequências e nível de satisfação com os *outputs* produzidos não são exclusivos deste modelo de apuramento de custos, apresenta um processo de implementação e uma série de questões que podem ser interpretadas, tendo por base a literatura existente sobre este tema (referenciada no capítulo de revisão da literatura). O PS, na sua globalidade, constitui o enquadramento e a razão da existência do MCO e não será aqui analisado segundo a literatura também existente sobre essa matéria.

Por conseguinte, nesta secção irei fazer uma comparação entre os resultados publicados por alguns investigadores e a evidência obtida com o estudo de caso escolhido. Pretendo assim contribuir para a consolidação e aumento do conhecimento no âmbito da implementação e manutenção de sistemas ABC, de forma a aumentar o seu grau de adesão pelas empresas.

5.2.2. A COEXISTÊNCIA DE DIFERENTES PERCEPÇÕES DE SUCESSO

Este *case study*, realizado no Banco Alfa, evidenciou um elevado grau de subjectividade na definição do conceito de sucesso, corroborando anteriores conclusões publicadas por alguns investigadores, como Anderson e Young (1999), Foster e Swenson (1997), Friedman e Lyne (1999), McGowan e Klammer (1997) e Shields (1995), sobre este tema.

Durante a realização das entrevistas, e sem ter havido uma predefinição deste conceito, a investigadora obteve dos entrevistados diferentes percepções e avaliações sobre o sucesso do PS e do MCO. Genericamente, coexistiam diferentes ideias sobre o que se traduz por sucesso, e por consequência diferentes formas de o avaliar. Os critérios de avaliação do sucesso mais

utilizados foram: (1) o cumprimento de prazos e orçamentos, (2) o cumprimento dos objectivos de realização do PS e MCO, (3) a produção de informação inovadora, (4) o grau de resposta às necessidades de informação de gestão do Banco, (5) a produção de informação de apoio à tomada de decisão, (6) a qualidade da informação e de visualização dos relatórios produzidos, (7) o *timing* da divulgação da informação, (8) a utilização dada à informação proveniente do PS e MCO, (9) o número de relatórios do PS consultados, e (10) o nível de compreensão e conforto com conceitos e valores do PS e MCO. Daqui resultou que, enquanto para alguns entrevistados, o PS foi um sucesso porque foi possível de implementar, cumpriu os prazos e os orçamentos, produz informação de gestão (anteriormente inexistente) e é um instrumento de apoio à decisão, para outros ainda não foi um sucesso porque a sua informação de *input* contém muitas falhas e limitações, que fazem com que o PS, em algumas situações, produza valores incorrectos. Acresce ainda a opinião de um outro entrevistado que considera o PS importante, mas não fulcral. Em simultâneo, a investigadora constatou a existência de utilizadores que consideram o PS uma boa ferramenta mas, como não compreendem os conceitos do PS e sobretudo do MCO, não a sabem utilizar.

A esta diversidade de critérios adicionam-se ainda outros factores de diferenciação nas respostas obtidas, como a função que os entrevistados desempenham, a área onde trabalham, o tipo de participação que tiveram na implementação do PS e MCO e o período temporal em que foi colocada a questão sobre o sucesso. Como a investigadora observou neste estudo, quando o PS e o MCO foram divulgados pela primeira vez obtiveram-se reacções de surpresa ao nível da instituição, superaram-se as expectativas relativamente à informação pretendida e ao seu modo de divulgação por todo o Banco. Posteriormente, com a corrente utilização do PS e MCO, começou a haver solicitação de mais informação e em *timings* mais curtos, nomeadamente por parte da Rede Comercial. O próprio MCO que inicialmente estava bem, tinha lógica e que integrou as diferentes necessidades de uma equipa multidisciplinar, deixou de corresponder às necessidades do Banco e em 2006 foi optimizado, estando ainda pendentes outras actualizações relacionadas com o alargamento do seu objectivo, a revisão do dicionário de actividades e de alguns *drivers*.

Similarmente, Lyne e Friedman (1999) já tinham encontrado nas suas investigações, esta ambiguidade na definição do sucesso/insucesso, o qual também dependia (1) dos diferentes critérios de avaliação utilizados (como a melhoria da tomada de decisão, a manutenção do ABC, a melhoria da situação financeira da empresa, o cumprimento dos objectivos e a relação benefício *versus* custo), (2) das diversas perspectivas provenientes de diferentes áreas, funções e níveis hierárquicos dentro da empresa e (3) da evolução da percepção de sucesso ao

longo do tempo. Ou seja, *“if an evaluation takes place at a point where resources have been committed to the activity-based project and as a result good progress have been made, then the activity-based technique will probability be deemed a success. However, if the evaluation takes place at a point where difficulties have been experienced, delays have occurred and there is little momentum or enthusiasm for the activity-based technique, then the technique is more likely to be judged a failure”* (Lyne e Friedman, 1999: 13). Por conseguinte, manifesto uma grande concordância com o conceito de sucesso apresentado por Lyne e Friedman (1999: 15) de que *“clear success of an activity-based technique occurs either when a substantial proportion of the initial objectives have been met, or where significant benefits from the use of the technique have been recognised”*.

Um outro aspecto que ressalta neste estudo de caso, e com maior intensidade quando o critério de avaliação de sucesso é a compreensão e aceitação dos *outputs* produzidos, é a necessidade de explicação e formação dos utilizadores sobre a informação disponibilizada. Ao nível do MCO, embora globalmente as opiniões salientem a grande importância da existência deste sistema de apuramento de custos, reside a necessidade de um conhecimento mais detalhado das regras e dos critérios adoptados para a compreensão, aceitação e conforto com os custos finais obtidos, mesmo por parte das pessoas que estiveram desde a génese do MCO. O envolvimento das pessoas na fase de concepção e implementação aumenta a compreensão do MCO, mas não é suficiente, e a lacuna da ausência de formação aquando do lançamento do sistema foi o aspecto mais focado por todos entrevistados. No Banco Alfa os conceitos até ao produto bancário eram habitualmente conhecidos, mas não havia um historial de análise de custos por cliente, não havia a noção de como os custos operacionais (agregados) se reflectiam na rentabilidade dos clientes. E mesmo tendo havido facilidade na aceitação teórica do ABC pela equipa multidisciplinar (com base na sua lógica), também eles manifestaram a necessidade de uma explicação à *posteriori* (suportada em dados quantitativos) do percurso do MCO desde a informação contabilística agregada (de *input* ao MCO) até aos custos apurados por cliente, produto e UN, por forma a adquirirem uma capacidade crítica sobre estes e consequentemente um maior grau de conforto. Esta percepção obtida neste *case study* é coincidente com a ideia antes apresentada por Norris (1994: 171) de que *“there seem to be two stages to the acceptance and use of the ABC information: (a) belief in the theory and (b) acknowledgment of the reliability of the output of that particular application of the theory”*. E reforça a sua conclusão de que *“the acceptance of the output does not appear to depend on*

the early involvement of the respondents but upon the receipt of data that allows an assessment of the suitability of cost aggregation and cost drivers” (Norris, 1994: 171).

5.2.3. FACTORES RELEVANTES NA IMPLEMENTAÇÃO E DIVULGAÇÃO

Esta investigação demonstrou que os factores mais relevantes na implementação e divulgação do PS e do MCO, no Banco Alfa, foram o apoio da Administração, a liderança do projecto, a equipa permanente, a existência de recursos adequados e o “*internal commitment*”, confirmando a ênfase dada a estes aspectos por alguns autores.

A presença da Administração é visível em vários momentos deste projecto. Aquando do seu arranque, com a constituição de uma equipa de acompanhamento multidisciplinar e com a contratação e disponibilização dos meios e recursos necessários à sua implementação. Durante o projecto, como elemento de suporte, quer na resolução de conflitos de interesses (contribuindo para o desbloqueamento de alguns obstáculos na obtenção de informação de *input* ao PS e MCO), quer pelo facto de o seu apoio ter tornado o PS e o MCO relevantes para as várias Direcções do Banco, quer facilitando a realização das tarefas de recolha das actividades, objectos de custeio e *drivers* junto dessas Direcções. Na fase de divulgação do PS e MCO, a Administração fomentou a utilização do PS, com acções de divulgação em reuniões de quadros e através da solicitação da sua informação em documentos de suporte à tomada de decisão, dissipando algumas das barreiras à consulta dos relatórios do PS provocadas pela ausência de formação aquando do seu lançamento. Deste modo, a Administração contribuiu para o envolvimento global do Banco, que se reflectiu no aumento de rigor na informação fornecida pelas Direcções (relativa aos factores de esforço na realização das actividades, objectos de custeio, ponderadores e *drivers*), na adopção do PS e MCO pela cadeia hierárquica da Rede Comercial, na autoformação e na colocação de questões no sentido de melhorar a qualidade do próprio MCO. Esta constatação relativa ao papel da Administração no Banco Alfa reforça a importância do factor “*top management support*” para o sucesso da implementação de novas técnicas/ABC focado por muitos investigadores (que estudam os factores que influenciam as implementações de sistemas ABC), como Anderson (1995), Krumwiede (1998), Shields (1995) e Shields e Young (1989, 1997). Do mesmo modo, mas com base no seu “*behavioral model for implementing cost management systems (the “Seven Cs” model)*”, Shields e Young (1989: 22) acresce a necessidade do “*commitment to continuous improvement*”, o qual também é evidenciado neste *case study*. Contudo, importa

referir que embora tenha surgido um novo modelo de mercado interno para responder ao tema controverso sobre o benefício/custo com a prestação de serviços entre as diferentes UN, o impacto que a democratização da informação ía ter ao nível das relações de poder não foi considerado na implementação do ABC. E esse aspecto, quer pelo suporte da Administração, quer pela existência de uma equipa multidisciplinar, pelo papel do *sponsor*, ou pelo papel dos consultores MSR na ponte entre as diversas Direcções, não constituiu barreira à implementação do ABC, parecendo assim não confirmar a importância deste referida por Markus e Pfeffer (1983).

Um outro factor determinante para a realização do PS e MCO no Banco Alfa foi a liderança e a competência do “*champion*” do projecto (Dr. X), confirmando as conclusões de Argyris e Kaplan (1994) e de Shields e Young (1989, 1997) sobre este aspecto. Este caso demonstrou, em acordo com o referido por Argyris e Kaplan (1994: 89), que “*traditional organizational barriers for implementing change can be overcome by getting key managers engaged at appropriate times and in appropriate roles. And, in some cases, persuading the right people at the right time to support the effort can work*”. A actuação do “*champion*” (Dr. X) ao nível do projecto traduziu-se numa focalização constante no objectivo do projecto, no permanente envolvimento e diálogo com as diversas Direcções necessárias à prossecução do PS e MCO ou potenciais utilizadoras dos seus *outputs*, na capacidade de exercer influência, e desbloquear/ultrapassar as dificuldades (como a falta de informação de qualidade), na tomada de decisões estratégicas, na liderança de equipas e sua coordenação com as várias Direcções, e na divulgação, promoção e realização de acções de formação aos quadros superiores sobre o PS e MCO. Este tipo de características e de funções do “*champion*” evidenciadas neste estudo são semelhantes às citadas por Shields e Young (1989: 21) onde, “*champions often have strong entrepreneurial skills and are willing to gamble their jobs on the success of the innovations they sponsor. ... Other characteristics of champions include the ability to motivate others, the political savvy concerning when to bend organizational rules, and the knowledge of how to acquire all the resources needed for the implementation*”.

A coesão e competência da equipa permanente de implementação do projecto constituída por elementos do Banco e consultores funcionais e de software foi outro factor da máxima relevância para a adopção e implementação do PS e MCO. À semelhança do que Shields (1995) salienta relativamente à formação e treino em sistemas ABC, foi muito importante a elevada experiência e competência técnica (ao nível dos consultores de gestão e de *software*)

que esta equipa reunia, assim como a elevada coordenação de actividades dentro da própria equipa (MSR, ZPD e GIG) e com as restantes áreas do Banco com que trabalhou. Realça-se o indispensável papel dos consultores de gestão (MSR) na adopção da metodologia ABC pelo Banco Alfa, no planeamento do projecto, na concepção e implementação do PS e MCO, na formação dos elementos do Banco sobre os conceitos ABC e na sua interligação com todas as áreas do Banco, acolhendo as suas diversas contribuições e lidando com as suas resistências. Este tipo de procedimento além de dotar o Banco com conhecimentos sobre ABC, criou condições à construção de um “*internal commitment*” dos participantes no PS e ABC. Estes consultores MSR, comparam-se aos “*project’s advocates*” designado por Argyris e Kaplan (1994) e de forma similar ao que se verificou neste caso de implementação a sua importância é também por eles reconhecida, inclusive na gestão de resistências. “*The defensive behavior can be used productively as a basis for generating questions and tests about the theory’s implications. This alternative mechanism requires advocates to be knowledgeable and skilled so they can pose questions and tests of the theory’s assumptions, statements, and prescriptions*” (Argyris e Kaplan 1994: 104).

A existência de recursos adequados, já salientada por Shields (1995), foi também outro aspecto muito importante. Porque como se verificou neste *case study*, houve um momento em que existia o apoio da Administração, existia a liderança e os consultores (com conhecimentos e experiência sobre sistemas ABC e tempo), mas não havia informação de qualidade para alimentar o modelo já desenhado. Assim é importante haver pessoas com uma boa capacidade técnica e com experiência sobre este tema, pessoas com conhecimento do negócio e da empresa (como foi o Dr. F), ferramenta informática de suporte que não limite a implementação do projecto desejado, formação, e informação com qualidade que possibilite a implementação e torne credíveis os resultados obtidos com o MCO e o PS.

Por último, mas não menos relevante, destaca-se o “*internal commitment*” para a realização do PS e MCO. Este aspecto já foi também focado por Argyris e Kaplan (1994) e para eles “*the best implementations will occur when individuals can create the conditions where their commitment is intrinsically satisfying and rewarding*” (Argyris e Kaplan, 1994: 91). O compromisso pessoal e individual para a concretização do PS e do MCO é evidente ao longo de todo o projecto, e por vezes, no que se refere ao *sponsor* (Dr. X) e ao coordenador do projecto (Dr. F) aparece associado às suas características pessoais. Este foi o factor que esteve subjacente a todo o empenho e motivação dos participantes no projecto, permitindo o bom relacionamento e articulação entre os elementos da equipa fixa proveniente das diversas

empresas, o compromisso do *sponsor* com a realização do PS e MCO, a dedicação e perseverança do coordenador na obtenção de informação de *input* ao projecto, a ultrapassagem das diversas barreiras ao PS e MCO e à boa participação de todas as áreas do Banco envolvidas.

Um outro aspecto, que embora não seja fundamental também se demonstrou importante neste estudo, foi o facto de o ABC fazer parte integrante de um projecto de *Profitability System*. Neste caso, face às barreiras na obtenção de informação (nomeadamente com as transacções de balcão) e à inexistência de um historial de apuramento de custos ao nível do cliente, o facto de haver uma necessidade concreta de fornecimento da informação de custos ao PS, foi um aspecto que colaborou para a adopção do ABC e para a sua efectiva implementação no Banco Alfa. Esta conclusão reforça a sugestão de “*integrating the CMS*” de Shields e Young (1994) e a afirmação de (Eiler e Ball, 1997: B2-4) de que “*an ABC implementation done in a vacuum, without regard to other initiatives, is doomed to failure. Without some forethought about how the ABC system will be used, who will use it, and how it will interface with other progressive systems, unnecessary problems are sure to arise*”.

5.2.4. ASPECTOS RELEVANTES NA MANUTENÇÃO DO ABC

Este estudo permitiu concluir que os factores relevantes para a manutenção do ABC devem ser assegurados aquando da sua implementação. Os pontos que se destacaram consistiram na constituição de uma equipa de acompanhamento multidisciplinar, na constituição de uma equipa da empresa destinada à manutenção e a simplificação do ABC implementado.

A existência de uma equipa multidisciplinar de acompanhamento ao projecto facilita a articulação e acesso às várias direcções e potencia que o ABC desenhado e implementado se enquadre no modelo de negócio da empresa. Neste caso, por exemplo, um tema controverso ao nível desta equipa que se prendia com os custos/proveitos resultantes das prestações de serviços entre as unidades de negócio, resultou num modelo novo adaptado ao próprio Banco – o modelo de mercado interno. Mas além destes aspectos, a criação deste grupo alargado desde início gerou uma rede de contactos para a obtenção futura de informação de *input* ao ABC e de validação dos *outputs* gerados, assegurando a continuidade do ABC no longo prazo. Terminada a implementação do ABC, ficou construído um grupo que compreende em maior profundidade o modelo, o seu objectivo e percebe a importância da boa qualidade da

informação que fornece. Assim as evidências obtidas neste *case study* confirmam a importância da constituição de uma equipa multidisciplinar indicada por diversos autores (Anderson, 1995; Argyris e Kaplan, 1994; Bhimani e Pigott, 1992; Cokins *et al.*, 1993; Cooper, 1991d; Eiler e Ball, 1997).

A constituição, desde início, de uma equipa destinada a manter o ABC, com as características pessoais adequadas a esta fase de manutenção e dotada dos conhecimentos conceptuais e informáticos para esse efeito foi demonstrado neste *case study* como sendo da máxima relevância para a sua manutenção, confirmando também o que havia sido referido por Anderson (1995) e Eiler e Ball (1997) sobre este assunto. De acordo com Anderson (1995: 44) *“maintenance, a routine task lacking the creative aspects of system design, is an unattractive assignment for individuals who found system design challenging and rewarding.”* Uma das mais valias do ABC consiste no seu dinamismo e na capacidade de adequação à realidade concreta do Banco. Como tal, ele só cumpre esse objectivo se existir alguém que perceba muito bem como é que o modelo funciona e que saiba alterar os seus parâmetros, adequá-lo às novas exigências, e de preferência, com a máxima independência face a recursos externos (consultores). E são diversos os motivos que podem contribuir para as alterações dos ABC. Neste estudo de caso as principais causas de alteração do ABC consistiram na necessidade de redução do tempo de processamento, na adequação do detalhe do ABC à sua finalidade e na distribuição dos custos comuns.

Outro aspecto que convém acautelar aquando da concepção do ABC é a sua facilidade de manutenção no longo prazo. A solução encontrada pelos consultores de conjugar um ABC com um TDABC, além de ter facilitado a implementação e traduzido melhor as relações de causa efeito, simplificou o processo de manutenção do MCO e a sua continuidade. Deste modo este estudo confirma a simplificação que Kaplan e Anderson (2004, 2007) realçam que é possível obter através da adopção da metodologia TDABC.

5.3. CONTRIBUIÇÕES

Desta investigação resultaram algumas contribuições que talvez ajudem a compreender e a ultrapassar as dificuldades actuais de implementação do ABC e a potenciar a sua adopção.

A primeira contribuição desta investigação é a confirmação do elevado grau de subjectividade associado ao conceito de sucesso, onde diferentes ideias sobre a definição deste, se reflectem

por consequência, em diferentes formas de o avaliar, corroborando anteriores conclusões publicadas por alguns investigadores como Foster e Swenson (1997), Friedman e Lyne (1999), McGowan e Klammer (1997) e Shields (1995) sobre este tema.

A segunda contribuição desta investigação é o reforço da importância dos factores como o apoio da Administração, a equipa de implementação, a existência de recursos adequados e a liderança do projecto na implementação do ABC, salientados por outros autores (Shields (1995) e Shields e Young (1989, 1997)). O patrocínio da Administração dado a este projecto tornou-o relevante para as várias Direcções e incentivou a utilização do seu *output* final. Ao nível dos recursos humanos, é necessário, por um lado, pessoas com experiência em implementação de sistemas ABC, com disponibilidade de tempo para o efeito e, por outro lado, é indispensável o envolvimento de pessoas que representem as necessidades de todas as áreas da empresa. A experiência em *design* e implementação de sistemas ABC potenciam uma melhor planificação do projecto e uma decisão mais ajustada do nível de detalhe das actividades e dos *drivers* seleccionados à finalidade do ABC. A participação, desde início, de todas as Direcções, já referida por vários investigadores (Anderson, 1995; Argyris e Kaplan, 1994; Bhimani e Pigott, 1992; Cokins *et al.*, 1993; Cooper, 1991d), especialmente da área comercial, assegura a satisfação das necessidades da organização, contribui para a difusão de conhecimentos sobre este tema e facilita a sua manutenção e utilização no longo prazo. É também essencial que o suporte informático escolhido não limite a implementação do ABC desenhado e que a informação de *input* ao sistema seja de qualidade, tornando-o credível. A dificuldade na obtenção deste tipo de informação foi neste projecto uma das principais barreiras a ultrapassar. O factor liderança assinalado por Argyris e Kaplan (1994) é também imprescindível, não apenas pela coordenação das actividades do vasto grupo de pessoas envolvidas, mas também pela centralização e orientação do desenvolvimento do ABC para o objectivo pretendido.

A terceira contribuição deste estudo é a comprovação da importância do factor “*internal commitment*”, referido por Argyris e Kaplan (1994), para a concretização deste sistema. A vontade de realizar este projecto e o compromisso pessoal assumido pelas diversas pessoas que constituíam a equipa de implementação e pelos responsáveis do projecto foi determinante para a materialização do mesmo. Este foi o aspecto que contribuiu para a boa articulação entre elementos provenientes do Banco, da empresa de consultores funcionais e da empresa de consultores de *software*.

A quarta contribuição proveniente desta investigação é a relevância da integração do ABC com outras ferramentas. A alusão a este facto já tinha sido feita por alguns autores (Eiler e Ball, 1997, Shields e Young, 1997) e voltou aqui a ser demonstrada. O facto de o ABC estar inserido no *Profitability System* foi um incentivo à sua implementação e manutenção ao longo de vários anos.

A quinta contribuição resultante desta investigação é a possibilidade de conjugar num mesmo modelo de custeio um ABC com um TDABC, beneficiando da simplicidade deste último anunciada por Kaplan e Anderson (2004, 2007). Numa empresa com cerca de 800 canais de venda presenciais dispersos, onde a maioria das transacções efectuadas estão padronizadas, a adopção de um TDABC simplificou muito a implementação e manutenção do sistema, tendo aumentado a relação de causa-efeito entre os custos e os produtos/clientes que lhe deram origem.

A sexta contribuição desta investigação é a confirmação da necessidade de explicação dos *outputs* finais do ABC, já referida por Norris (1994), para a aceitação e validação do sistema. Para a compreensão e conforto com os resultados finais não basta o envolvimento das pessoas desde o início do projecto. É necessário efectuar uma explicação detalhada e quantificada sobre como através das regras e dos critérios adoptados foram gerados aqueles *outputs*.

A sétima contribuição desta investigação é a demonstração da relevância da constituição de uma equipa responsável pela manutenção do ABC desde o princípio da sua implementação. É importante assegurar que mesmo que a implementação seja efectuada por consultores externos, como se verificou neste e noutros casos citados por diversos autores (Innes *et al.*, 2000), a empresa fique dotada de recursos internos com conhecimentos teóricos e práticos que garantam a continuidade e actualização do ABC. As características pessoais dos elementos da equipa são um aspecto a não descurar porque, como refere Anderson (1995) e Eiler e Ball (1997), ao contrário da fase de *design*, a manutenção é uma rotina pouco atractiva.

Por último, como contributo prático proveniente desta investigação, reforça-se a necessidade de formação dos colaboradores sobre sistemas ABC, reforça-se a necessidade de uma boa qualidade dos dados provenientes das fontes de informação e identificam-se alguns dos possíveis motivos que conduzem à remodelação dos sistemas ABC. Neste *case study* as principais causas dessa alteração consistiram na necessidade de redução do tempo de

processamento, na adequação do detalhe do ABC à sua finalidade e na distribuição dos custos comuns.

5.4. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Esta investigação consiste num *case study* único relativo ao Banco Alfa. Pelo que as conclusões daí provenientes não foram validadas e confirmadas através da realização de outros *case studies* a outros bancos. Deste modo, e de acordo com Ryan *et al.* (2002), Scapens (1990) e Yin (2003), verifica-se uma limitação à possibilidade de generalização dos resultados obtidos neste *case study*. Para tal será necessário a replicação deste *case study* a outras empresas, nas mesmas circunstâncias.

Uma outra limitação respeita à capacidade de outro investigador refazer este mesmo *case study*. Por motivos de confidencialidade vários dados deste estudo foram ocultados. Isto aplicou-se não só às verdadeiras designações do Banco, das empresas de consultoria, dos departamentos e dos entrevistados, mas também à não indicação inequívoca dos documentos e *e-mails* internos utilizados como evidências. Acresce ainda a esta questão a utilização da observação-participação como fonte de evidência.

Conforme referido por Yin (2003), o desempenho do papel observador-participante na realização de um estudo de caso pode traduzir-se em distorções nas conclusões obtidas resultantes das manipulações dos eventos por parte do investigador. Estas podem acontecer devido à dificuldade do investigador funcionar como um observador externo e ter ideias preconcebidas contrárias a uma boa investigação, ao facto do investigador favorecer um grupo específico dentro da organização objecto de estudo e, por último, à incapacidade do investigador em captar e anotar as diferentes perspectivas dos factos quando é participante activo. Para dissipar estas questões a investigadora validou a informação obtida com outras fontes de evidência, entre as quais a realização de trinta entrevistas (gravadas, à excepção de duas) que contemplaram várias direcções do Banco, com diversos tipos de participações no projecto e com diversas opiniões sobre o mesmo. As entrevistas pautaram-se por uma clarificação inicial da sua finalidade e pela isenção da investigadora relativamente às opiniões dos entrevistados.

5.5. SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Este trabalho desperta diversas orientações para investigações futuras.

Primeiro seria interessante ultrapassar a limitação à generalização das conclusões obtidas com este único *case study* e replicá-lo, primeiro a outros bancos portugueses e posteriormente a outros bancos não portugueses. Segundo, uma outra perspectiva possível para estudo seria a continuação da análise deste ABC no Banco Alfa, mas para os períodos posteriores a 2006.

Uma terceira sugestão, mais abrangente, seria a reanálise das necessidades actuais do Banco Alfa relativamente à informação sobre custos, e a realização de um *case study* com a reformulação do dicionário de actividades e dos objectos de custeio para servirem de suporte ao preçário do Banco. Por último, a quarta sugestão reside em seleccionar como objecto de estudo não o ABC em si, mas o *Profitability System* construído pelo Banco Alfa e compará-lo com os construídos por outros bancos em Portugal e no resto do mundo.

ANEXO 1. RESEARCH QUESTIONS, FONTES DE EVIDÊNCIA E MÉTODOS

Questão Principal:

COMO E PORQUÊ FOI IMPLEMENTADO E MANTIDO O ABC NO BANCO ALFA E QUAIS OS IMPACTOS ORGANIZACIONAIS DAÍ DECORRENTES?

QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	FONTES DE EVIDÊNCIA E MÉTODOS	OBJECTIVOS E JUSTIFICAÇÕES
<p>1. Porquê alterou o Banco Alfa o seu sistema de informação de gestão? Quais os contextos interno e externo que conduziram à adopção e implementação do PS e do ABC?</p>	<p>Entrevistas com:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directores, subdirectores e técnicos que participaram no início do projecto em 2000; - Directores, subdirectores, gestores e técnicos que embora não tenham participado de início no projecto, trabalhavam no Banco Alfa, antes do ano 2000; - Consultores funcionais. <p>Documentação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relatório e Contas do Banco Alfa; - Relatório e Contas de Outros Bancos; - Boletim da APB e Relatório do Banco de Portugal; - Documentos Internos; - Revistas Internas; - Propostas de Prestação de Serviços dos Consultores; - Artigos publicados na <i>Intranet</i> do Banco; - Artigos publicados na <i>Internet</i> sobre o mercado bancário. <p>Registos de arquivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organogramas do Banco Alfa (2001, 2002, 2006). <p>Artefactos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Output</i> do sistema de contabilidade analítica anterior. 	<p>As entrevistas foram conduzidas com o objectivo de compreender o posicionamento do Banco no mercado e as razões subjacentes ao surgimento de uma nova informação de gestão e do ABC. As perspectivas obtidas dos entrevistados são semelhantes. Para estes, a necessidade de uma informação de gestão sistematizada e coerente, sentida quer pela Administração, quer pela Rede Comercial, constituiu um dos principais motivos para a alteração do sistema de informação existente. Neste contexto foi construído um <i>Data Warehouse</i> e encadeado neste projecto surgiu o <i>Profitability System</i>. O <i>design</i> inicial do PS foi concebido por uma empresa de consultores de gestão e incorporava um modelo de margem financeira e um ABC. A utilização da documentação e dos artefactos reunidos tiveram dois objectivos. Primeiro, caracterizar o mercado, o sector bancário e o banco e segundo, enquadrar temporalmente, validar e complementar a informação recolhida através das entrevistas.</p>

A Implementação e Manutenção do ABC num Banco Português

QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	FONTES DE EVIDÊNCIA E MÉTODOS	OBJECTIVOS E JUSTIFICAÇÕES
<p>2. Como foi desenhado, implementado e mantido o ABC que se encontra incorporado no PS?</p>	<p>Entrevistas com:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsáveis pela implementação do <i>Profitability System</i> e pelo ABC nas suas várias etapas; - Participantes no <i>design</i>, desenvolvimento e manutenção do <i>Profitability System</i> e do ABC; - Consultores funcionais e de <i>software</i>; - Utilizadores do <i>Profitability System</i> e do ABC. <p>Documentação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversos documentos internos (entre 2000 e 2006); - Diversa documentação produzida pelos consultores funcionais (entre 2000 e 2006) e de <i>software</i> (entre 2002 e 2006) que incluiu planos de actividade, <i>design</i> do <i>Profitability System</i> (com a integração do ABC), actas de reuniões, relatórios de progresso e acompanhamento, dicionário de actividades, lista dos objectos de custeio e respectivos <i>drivers</i>, fórmulas de cálculo dos modelos, regras de extracção da informação de suporte aos modelos, relatórios dos problemas com os dados e respectivas soluções, matriz de suporte à escolha da solução informática, manual de manutenção do sistema e apresentações; - <i>E-mails</i> do âmbito do projecto entre 2002 e 2006. <p>Participação – Observação (entre 2002 e 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participação nas reuniões de recolha dos consumos das actividades e objectos de custeio; - Participação na parametrização e manutenção do PS e do ABC; - Participação nas reuniões de progresso e de apresentação dos <i>outputs</i> do PS e do ABC. 	<p>A realização de entrevistas aos consultores e aos responsáveis do projecto teve como finalidade conhecer e compreender as várias etapas de implementação do PS e do ABC nele incorporado. Acresceu também o objectivo de conhecer a metodologia adoptada, os factores considerados chave neste processo, as principais dificuldades e as soluções encontradas. O outro conjunto de entrevistas realizadas aos participantes pretendeu caracterizar o seu tipo de acção e intervenção neste processo, a sua perspectiva sobre a metodologia adoptada e factores relevantes, as principais dificuldades de cada participante e do projecto em si e respectivas soluções. O último grupo de entrevistas incidiu sobre os exclusivamente utilizadores, de forma a obter a sua percepção do PS e do ABC. Por fim foram comparadas/conjugadas as várias percepções do PS e do ABC resultantes das entrevistas com responsáveis, consultores, participantes e utilizadores. As respostas recebidas reflectiram como aspectos da máxima importância neste projecto: os consultores, o apoio da Administração, a liderança e o forte envolvimento dos responsáveis do PS. O recurso à documentação e a participação – observação permitiram complementar e validar a informação obtida por entrevista.</p>

A Implementação e Manutenção do ABC num Banco Português

QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	FONTES DE EVIDÊNCIA E MÉTODOS	OBJECTIVOS E JUSTIFICAÇÕES
<p>3. Quais os impactos do <i>Profitability System</i> e do ABC ao nível da organização, na gestão corrente e estratégica do negócio? Qual o nível de satisfação face aos objectivos inicialmente definidos?</p>	<p>Entrevistas com:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsáveis pela implementação do <i>Profitability System</i> e pelo ABC nas suas várias etapas; - Participantes no <i>design</i>, desenvolvimento e manutenção do <i>Profitability System</i> e do ABC; - Consultores funcionais e de <i>software</i>; - Utilizadores do <i>Profitability System</i> e do ABC. <p>Documentação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversos documentos internos (entre 2003 e 2006); - <i>E-mails</i> de utilizadores solicitando esclarecimentos sobre o PS e o ABC (entre 2003 e 2006). <p>Artefactos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Outputs</i> do <i>Profitability System</i> (de 2003 a 2006); - Relatórios produzidos pelas Direcções com base na informação do PS. <p>Registos de Arquivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informação quantitativa sobre o número de consultas ao PS. <p>Participação – Observação (entre 2002 e 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participação na manutenção do PS e ABC. 	<p>As entrevistas efectuadas pretenderam capturar os diferentes graus de satisfação e de utilização do PS e do ABC. Para tal recolheram-se e compararam-se as diferentes percepções dos entrevistados provenientes de diversos Departamentos, funções distintas e diferentes níveis de intervenção no projecto. A informação reunida evidencia uma maior dificuldade na compreensão dos <i>outputs</i> do ABC para aqueles que não participaram na implementação, mas não é exclusiva deste grupo. A necessidade de explicação dos conceitos e dos resultados é necessária também para os que foram envolvidos desde início no ABC. Quanto ao grau de realização dos objectivos do PS sobressaem duas interpretações distintas. Para uns o PS foi um sucesso porque cumpriu prazos, orçamentos e objectivos, ao passo que para outros esse sucesso ainda não é efectivo devido aos problemas da qualidade de informação de <i>input</i> ao PS. Contudo o PS foi um marco no Banco e provocou alterações ao nível da sua gestão corrente e estratégica. As restantes fontes de evidência tiveram como função complementar e validar a informação recolhida através de entrevista.</p>

A Implementação e Manutenção do ABC num Banco Português

QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	FONTES DE EVIDÊNCIA E MÉTODOS	OBJECTIVOS E JUSTIFICAÇÕES
<p>4. Como e porquê foi alterado o ABC inicialmente implementado?</p>	<p>Entrevistas com:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsáveis pela implementação do <i>Profitability System</i> e pelo ABC nas suas várias etapas; - Participantes no <i>design</i>, desenvolvimento e manutenção do <i>Profitability System</i> e do ABC; - Consultores funcionais e de <i>software</i>; - Utilizadores do <i>Profitability System</i> e do ABC. <p>Documentação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversos documentos internos (entre 2005 e 2006); - <i>E-mails</i> de utilizadores solicitando esclarecimentos sobre o PS e o ABC (entre 2003 e 2006). <p>Artefactos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Outputs</i> do <i>Profitability System</i> (de 2005 a 2006). <p>Registos de Arquivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informação quantitativa sobre o número de consultas ao PS. <p>Participação – Observação (entre 2002 e 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participação na alteração do PS e do ABC. 	<p>Ao efectuar as entrevistas, a investigadora pretendeu captar os factores que motivaram a alteração do PS e do ABC inicialmente implementado. Propôs-se também conhecer a nova forma de processamento do ABC adoptada e as vantagens daí decorrentes. As outras fontes de evidência complementaram a informação obtida.</p> <p>As principais causas da alteração do ABC inicial, de acordo com as evidências reunidas, são: a desnecessidade de uma informação muito detalhada, a contabilização não uniforme das facturas, o elevado tempo de processamento do ABC e a irrelevância da informação dos custos por actividade apresentada nos relatórios de <i>output</i> do PS. Neste contexto, o cálculo mensal dos custos unitários do ABC foi substituído por um cálculo anual, o que além de produzir uniformidade dos custos unitários mensais, diminui o tempo de processamento do ABC.</p>

ANEXO 2. DOCUMENTAÇÃO OBTIDA NO BANCO ALFA E NO SEU EXTERIOR

A – DOCUMENTAÇÃO OBTIDA EXTERNAMENTE AO BANCO ALFA

- Relatório e Contas do Banco Alfa (publicados entre 1999 e 2007);
- Relatório e Contas dos outros maiores Bancos Portugueses (publicados entre 2000 e 2007);
- Boletim Informativo da APB - Dados Sobre a Banca em Portugal Relativos ao Exercício de 2006;
- Relatório Anual do Banco de Portugal (2006);
- Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (Decreto-Lei n.º 298/92);
- Site de *internet* do Banco Alfa;
- Sites de *internet* dos outros maiores Bancos Portugueses;
- Site de *internet* do Banco de Portugal;
- Artigos publicados na *Internet* sobre o mercado bancário e o Banco Alfa;

B – DOCUMENTAÇÃO OBTIDA NO BANCO ALFA

- Artigos publicados na *intranet* do Banco;
- Revistas Internas;
- Diversos documentos internos do Banco Alfa e do projecto (entre 2000 e 2006);
- Propostas de Prestação de Serviços dos Consultores (MSR e ZPD);
- Matriz de suporte à selecção da Consultora MSR;
- Diversa documentação produzida pelos consultores (entre 2000 e 2006) que incluiu:
 - Planos de actividade;
 - *Design do Profitability System* (com a integração do ABC);
 - Actas de reuniões;
 - Relatórios de progresso e acompanhamento;
 - Dicionário de actividades;
 - Lista dos objectos de custeio e respectivos *drivers*;
 - Fórmulas de cálculo dos modelos;
 - Regras de extracção da informação de suporte aos modelos;
 - Relatórios dos problemas com os dados e respectivas soluções;
 - Matriz de suporte à escolha da solução informática;
 - Manual de manutenção do PS e MCO;
 - Apresentações do PS e MCO e o *feedback* recolhido dos participantes;
- *E-mails* do âmbito do projecto entre 2002 e 2006;
- *E-mails* de utilizadores com questões sobre o PS e o ABC (entre 2003 e 2006).

ANEXO 3. GUIA DE ENTREVISTAS

A - QUESTÕES PARA OS RESPONSÁVEIS PELO DESIGN E IMPLEMENTAÇÃO DO PS E DO ABC NO BANCO ALFA:

0 – Relativas à caracterização do entrevistado

- Entrevistado
 - Há quantos anos trabalha no Banco? Em que áreas?
 - Trabalhou noutras áreas fora do Banco?
 - Quais são as principais actividades e objectivos do seu departamento?

1 – Relativas à contextualização das alterações do sistema de informação de gestão do Banco e construção do *Profitability System*, e às razões de adopção do ABC

- Enquadramento Estratégico do PS e do ABC
 - Como e onde surgiu a ideia de um *Profitability System*? Quais eram as necessidades iniciais do Banco?
 - Como é que o PS se enquadrava no plano estratégico do Banco para esse período?
 - Quais foram os principais factores externos e internos que estiveram na origem de adopção desse plano estratégico?
- Relevância e Necessidade da Informação de Gestão
 - Considera que a informação de gestão é importante para o Banco? E para o seu departamento?
 - Considera que a informação sobre os custos é importante para o Banco? E para o seu departamento?
 - Em que áreas é que esta informação é relevante?
 - Considera que a informação e a gestão dos custos, ao nível dos clientes, gestores produtos e unidades de negócio, é importante para o Banco? E para o seu departamento?
 - E a informação sobre os custos das actividades e das transacções dos clientes, gestores produtos e unidades de negócio, é importante para o Banco? E para o seu departamento?
 - Como é que o Banco estabelecia/estabelece o seu preço?
- Informação de Gestão Anterior ao PS e ao ABC
 - Que informação de gestão havia anteriormente (antes do PS) disponível e qual era a sua utilização? Era utilizada como suporte à tomada de decisão? (Que mapas eram produzidos – tipo de informação, origem e destinatários)?

- Que tipo de informação de custos havia anteriormente e qual a necessidade de um novo sistema de custeio?
- Razões para a Adopção do PS e do ABC e Formação neste Âmbito
 - Porquê o Banco adoptou este modelo de *Profitability System* (com o MM, MCO e o MMI)?
 - Porquê o Banco adoptou o modelo de custeio ABC e não outro modelo qualquer?
 - Já conhecia o sistema ABC?
 - Teve alguma formação ou participou em algum seminário sobre o ABC?
 - Quais são para si as vantagens deste sistema para o Banco?

2 – Relativas ao processo de *design*, implementação e manutenção do PS e do ABC

- Metodologia de Implementação do PS e do ABC
 - Qual foi o percurso de liderança do PS pelas várias Direcções?
 - Que tipo de função e intervenção teve ao nível do projecto (na fase de conceptualização, piloto e implementação do PS e do MCO)?
 - Quais as razões de selecção dos consultores MSR?
 - Quais as razões para seleccionar a ZPD?
 - Qual o papel e a importância dos consultores (MSR e ZPD) na adopção e na implementação do PS e do ABC, especificamente?
 - Quais foram os critérios de selecção das pessoas/áreas do Banco a pertencer ao grupo de trabalho do PS?
 - Quais foram os critérios de selecção das pessoas do Banco a pertencer à equipa de implementação do PS?
 - Que outras competências foram necessárias adquirir (pela equipa e outros participantes) para implementar o PS e o modelo de custeio (como formação, etc.)?
 - Como é que foi definida esta metodologia de implementação? Como é que surgiu a ideia de um projecto-piloto do PS?
 - Teve intervenção na definição das actividades, dos objectos de custeio e dos *drivers* utilizados?
- Factores Críticos na Implementação do PS e do ABC
 - Quais foram para si os factores chave para a realização do PS e do MCO?
 - Que estratégias utilizou para motivar a equipa (factores financeiros e não financeiros)?
 - Quais foram os principais problemas com o PS e com o MCO (na fase antes do piloto, durante o piloto, na fase de implementação e de manutenção)?
 - Quem desempenhou o papel principal para/e na realização do PS e do MCO?
 - Verificou algum tipo de resistência à adopção/participação no PS? E no MCO?
 - Quais foram os factores principais para que o PS e o MCO se mantivesse após a saída dos consultores?

3 – Relativas aos impactos do PS e do ABC no Banco Alfa e ao nível de satisfação com os *outputs* produzidos

- Nível de Satisfação com os Resultados e os Relatórios do PS e do ABC
 - Considera que o PS e o MCO foram um sucesso?
 - O PS e o MCO corresponderam às suas expectativas iniciais e cumpriram os objectivos predefinidos?
 - Considera que este sistema ABC produz informação mais correcta e relevante do que o custeio anterior?
 - Que utilização é que faz da informação que PS fornece?
 - Que utilização é que faz da informação que o modelo de custeio fornece?

- Impacto na Organização do PS e do ABC
 - Que alterações o PS e o modelo de custeio provocaram ao nível da estratégia do Banco? E ao nível da organização como um todo?
 - Que alterações o PS e o modelo de custeio provocaram ao nível da gestão corrente do negócio?
 - Que alterações o PS provocou ao nível do seu departamento?
 - Que alterações o PS provocou ao nível da contabilidade de gestão e do departamento de contabilidade (anterior fornecimento de informação)?

4 – Relativa às razões e ao processo de alteração do ABC implementado

- Alterações ao PS e ao ABC em 2006
 - Quais as vantagens e desvantagens do PS e do MCO anterior (antes de 2006)?
 - Que alterações foram efectuadas ao PS e ao MCO em 2006?
 - Quais as vantagens e desvantagens do PS e do MCO actual?

5 – Relativa às sugestões de melhorias ao PS e do ABC

- Melhorias ao PS e ao MCO
 - Quais são os problemas que o PS ainda apresenta?
 - Quais são os problemas que o MCO ainda apresenta?
 - Que melhorias se poderiam fazer ao PS e ao modelo actual de MCO?
 - Que outras utilizações se poderiam dar ao PS e ao MCO no futuro?

B - QUESTÕES PARA OS PARTICIPANTES NA REALIZAÇÃO E MANUTENÇÃO DO PS E DO ABC NO BANCO ALFA:

0 – Relativas à caracterização do entrevistado

- Entrevistado
 - Há quantos anos trabalha no Banco? Em que áreas?
 - Trabalhou noutras áreas fora do Banco?
 - Quais são as principais actividades e objectivos do seu departamento?

1 – Relativas à contextualização das alterações do sistema de informação de gestão do Banco e construção do *Profitability System*, e às razões de adopção do ABC

- Enquadramento Estratégico do PS e do ABC
 - Como e onde surgiu a ideia de um *Profitability System*?
 - Quais eram as necessidades iniciais do Banco?
 - Como é que o PS se enquadrava no plano estratégico do Banco para esse período?
 - Quais foram os principais factores externos e internos que estiveram na origem de adopção desse plano estratégico?
- Relevância e Necessidade da Informação de Gestão
 - Considera que a informação de gestão é importante para o Banco? E para o seu departamento?
 - Considera que a informação sobre os custos é importante para o Banco? E para o seu departamento?
 - Em que áreas é que esta informação é relevante?
 - Considera que a informação e a gestão dos custos, ao nível dos clientes, gestores produtos e unidades de negócio, é importante para o Banco? E para o seu departamento?
 - Considera que a informação sobre os custos das actividades e das transacções dos clientes, gestores produtos e unidades de negócio, é importante para o Banco? E para o seu departamento?
 - Como é que o Banco estabelecia/estabelece o seu preço?
 - Como é que estabelece o preço das operações aos clientes?
- Informação de Gestão Anterior ao PS e ao ABC
 - Que informação de gestão havia anteriormente (antes do PS) disponível e qual era a sua utilização (Que mapas eram produzidos – tipo de informação, origem e destinatários)?
 - Era utilizada como suporte à tomada de decisão?
 - Que tipo de informação de custos havia anteriormente e qual a necessidade de um novo sistema de custeio?

- Razões para a Adopção do PS e do ABC e Formação neste Âmbito
 - Porquê o Banco adoptou este modelo de *Profitability System* (com o MM, MCO e o MMI)? Faz-lhe sentido?
 - Porquê o Banco adoptou o ABC e não outro modelo qualquer?
 - Já conhecia o sistema ABC?
 - Participou em algum seminário ou teve alguma formação sobre o ABC?
 - Os conceitos utilizados pelo PS e os conceitos/metodologias do ABC são lhe familiares?
 - Quais são para si as vantagens deste sistema para o Banco?

2 – Relativas ao processo de *design*, implementação e manutenção do PS e do ABC

- Metodologia de Implementação do PS e do ABC
 - Qual o papel e a importância dos consultores (MSR e ZPD) na adopção e na implementação do PS e do ABC, especificamente?
 - Qual a sua intervenção na fase de conceptualização do PS e do MCO?
 - Qual a sua intervenção na fase piloto do PS e do MCO?
 - Qual a sua intervenção na implementação do PS e do MCO?
 - Teve intervenção na definição das actividades, dos objectos de custeio e dos *drivers* utilizados?
 - Precisou de adquirir novas competências para trabalhar neste projecto?
- Factores Críticos na Implementação do PS e do ABC
 - Quais foram para si os factores chave para a realização do PS e ABC?
 - Quais foram os principais problemas com o PS e com o MCO (na fase antes do piloto, durante o piloto, na fase de implementação e de manutenção)?
 - Quem desempenhou o papel principal para/e na a realização do PS e do MCO?
 - Verificou algum tipo de resistência à adopção/participação no PS? E no MCO?

3 – Relativas aos impactos do PS e do ABC no Banco Alfa e ao nível de satisfação com os *outputs* produzidos

- Nível de Satisfação com os Resultados e os Relatórios do PS e do ABC
 - Considera que o PS e o MCO foram um sucesso?
 - O PS e o MCO corresponderam às suas expectativas iniciais e aos objectivos predefinidos?
 - O PS e o MCO respondem às suas necessidades de informação?
 - Considera que este sistema ABC produz informação mais correcta e relevante do que o custeio anterior?
 - Que utilização é que faz da informação que PS fornece?
 - Que utilização é que faz da informação que o modelo de custeio fornece?
 - Verifica dificuldades na compreensão de conceitos/metodologias do PS e do modelo de custeio?

- Verifica dificuldades ao nível dos relatórios disponibilizados?
- Impacto na Organização do PS e do ABC
 - Que alterações o PS e o modelo de custeio provocaram ao nível da estratégia do Banco?
 - E ao nível da organização como um todo?
 - Que alterações o PS e o modelo de custeio provocaram ao nível da gestão corrente do negócio?
 - Que alterações o PS provocou ao nível do seu departamento?
 - Que alterações o PS provocou ao nível da contabilidade de gestão e do departamento de contabilidade (ex.: anterior fornecimento de informação)?

4 – Relativa às razões e ao processo de alteração do ABC implementado

- Alterações ao PS e ao ABC em 2006
 - Quais as vantagens e desvantagens do PS e do MCO anterior (antes de 2006)?
 - Que alterações foram efectuadas ao PS e ao MCO em 2006?
 - Quais as vantagens e desvantagens do PS e do MCO actual?

5 – Relativa às sugestões de melhorias ao PS e do ABC

- Melhorias ao PS e ao ABC
 - Quais são os problemas que o PS ainda apresenta?
 - Quais são os problemas que o MCO ainda apresenta?
 - Que melhorias se poderiam fazer ao PS e ao modelo actual de MCO?
 - Que outras utilizações se poderiam dar ao PS e ao MCO no futuro?

C - QUESTÕES PARA OS EXCLUSIVAMENTE UTILIZADORES DOS *OUTPUTS* PRODUZIDOS PELO PS E ABC NO BANCO ALFA:

0 – Relativas à caracterização do entrevistado

- Entrevistado
 - Há quantos anos trabalha no Banco? Em que áreas?
 - Trabalhou noutras áreas fora do Banco?
 - Quais são as principais actividades e objectivos do seu departamento?

1 – Relativas à contextualização das alterações do sistema de informação de gestão do Banco e construção do *Profitability System*, e às razões de adopção do ABC

- Enquadramento Estratégico do PS e do ABC
 - Como é que o PS se enquadrava no plano estratégico do Banco para esse período?
 - Quais foram os principais factores externos e internos que estiveram na origem de adopção desse plano estratégico?
- Relevância e Necessidade da Informação de Gestão
 - Considera que a informação de gestão é importante para o Banco? E para o seu departamento?
 - Considera que a informação sobre os custos é importante para o Banco? E para o seu departamento?
 - Em que áreas é que esta informação é relevante?
 - Considera que a informação e gestão dos custos, ao nível dos clientes, gestores produtos e unidades de negócio, é importante para o Banco? E para o seu departamento?
 - Considera que a informação sobre os custos das actividades e das transacções dos clientes, gestores produtos e unidades de negócio, é importante para o Banco? E para o seu departamento?
 - Como é que o Banco estabelecia/estabelece o seu preço?
 - Como é que estabelece o preço das operações aos clientes?
- Informação de Gestão Anterior ao PS e ao ABC
 - Que informação de gestão havia anteriormente (antes do PS) disponível e qual era a sua utilização (Que mapas eram produzidos – tipo de informação - e quais os destinatários)?
 - Que tipo de informação de custos havia anteriormente e qual a necessidade de um novo sistema de custeio?

2 – Relativas ao processo de *design*, implementação e manutenção do PS e do ABC

- Metodologia de Implementação do PS e do ABC
 - Qual a sua intervenção na fase de conceptualização, na fase piloto e na implementação do PS e do MCO?
 - Conhece a metodologia e os critérios que estão na base do PS e do MCO?

- Conhecimentos sobre o PS e o ABC
 - Já conhecia este modelo de *Profitability System* (com o MM, MCO e o MMI)? Faz-lhe sentido?
 - Já conhecia o sistema ABC?
 - Conhece a metodologia e os critérios que estão na base do PS e do MCO?
 - Teve alguma formação no PS e no MCO? Em que fase?
 - Quais são para si as vantagens deste sistema para o Banco e para a sua Unidade de Negócio?

3 – Relativas aos impactos do PS e do ABC no Banco Alfa e ao nível de satisfação com os *outputs* produzidos

- Nível de Satisfação com os Resultados e os Relatórios do PS e do ABC
 - Considera que o PS foi um sucesso? E o MCO?
 - O PS e o MCO respondem às suas necessidades de informação?
 - Que utilização é que faz da informação que PS fornece?
 - Que utilização faz da informação fornecida pelo modelo de custeio?
 - Considera que este sistema ABC produz informação mais correcta e relevante do que o custeio anterior?
 - Porque é que utiliza a informação do PS e do modelo de custeio mais especificamente?
 - Verifica dificuldades na compreensão de conceitos/metodologias do PS e do modelo de custeio?
 - Verifica dificuldades ao nível dos relatórios disponibilizados?

- Impacto na Organização do PS e do ABC
 - Que alterações o PS e o MCO provocaram ao nível da estratégia do Banco?
 - E ao nível da organização como um todo?
 - Que alterações o PS e o MCO provocaram ao nível da gestão corrente do negócio?
 - Que alterações o PS provocou ao nível do seu departamento?
 - Que alterações o PS provocou ao nível da contabilidade de gestão e do departamento de contabilidade (ex.: anterior fornecimento de informação)?

4 – Relativa às razões e ao processo de alteração do ABC implementado

- Alterações ao PS e ao ABC em 2006
 - Quais as vantagens e desvantagens do PS e do MCO anterior (antes de 2006)?
 - Que alterações foram efectuadas ao PS e ao MCO em 2006?
 - Quais as vantagens e desvantagens do PS e do MCO actual?

5 – Relativa às sugestões de melhorias ao PS e do ABC

- Melhorias ao PS e ao ABC
 - Quais são os problemas que o PS ainda apresenta?
 - Quais são os problemas que o modelo de custeio ainda apresenta?
 - Que melhorias se poderiam fazer ao PS e ao modelo actual de MCO?
 - Que outras utilizações se poderiam dar ao PS e ao MCO no futuro?

D - QUESTÕES PARA OS CONSULTORES DA MSR:

0 – Relativas à caracterização do entrevistado

- Entrevistado
 - Há quantos anos trabalha como consultor?
 - Em que tipo de empresas e áreas é que trabalhou?

1 – Relativas à contextualização das alterações do sistema de informação de gestão do Banco e construção do *Profitability System*, e às razões de adopção do ABC

- Enquadramento do PS e do ABC
 - Como é que surgiu o vosso contacto com o Banco?
 - Como e onde surgiu a ideia de um *Profitability System*?
 - Quais eram as necessidades iniciais do Banco?
- Relevância e Necessidade da Informação de Gestão
 - Considera que a informação de gestão é importante para o Banco?
 - Considera que a informação sobre os custos é importante para o Banco?
 - Em que áreas é que esta informação é relevante?
 - Considera que a informação e gestão dos custos, ao nível dos clientes, gestores produtos e unidades de negócio, é importante para o Banco?
 - Considera que a informação sobre os custos das actividades e das transacções dos clientes, gestores produtos e unidades de negócio, é importante para o Banco?
 - Como é que o Banco estabelecia/estabelece o seu preço?
- Informação de Gestão Anterior ao PS e ao ABC
 - Que informação de gestão havia anteriormente (antes do PS) disponível e qual era a sua utilização (mapas disponibilizados – tipo de informação, detalhe, origem e destinatários)?
 - Que tipo de informação de custos havia anteriormente e qual a necessidade de um novo sistema de custeio?
- Razões para a Adopção do PS e do ABC e Formação neste Âmbito
 - Porquê o Banco adoptou este modelo do *Profitability System* (MM, MCO, MMI)?
 - Porquê o Banco adoptou o ABC e não outro modelo qualquer?
 - Qual era a sua formação em sistemas ABC?
 - Participou em alguma implementação de sistemas ABC?
 - Quais são para si as vantagens deste sistema para o Banco?

2 – Relativas ao processo de *design*, implementação e manutenção do PS e do ABC

- Metodologia de Implementação do PS e do ABC
 - Qual foi o percurso de liderança do PS pelas várias Direcções?
 - Como é que foi efectuada a recolha inicial de informação sobre o Banco?
 - Como foi efectuada a fase de conceptualização do PS e do modelo de custeio?
 - Como é que foi definida esta metodologia de implementação? Como é que surgiu a ideia de um projecto-piloto do PS?
 - Quais pensa que foram as razões de selecção da vossa empresa de consultores?
 - Que novas competências teve de adquirir (formação, etc.)?
 - Quais as razões para seleccionar a ZPD e as ferramentas Oracle?
 - Quais os critérios de selecção das pessoas/áreas do Banco a pertencer ao grupo de trabalho do PS?
 - Quais os critérios de selecção das pessoas do Banco a pertencer à equipa de implementação do PS?
 - Como funcionou o relacionamento com a empresa de consultores ZPD? E com as pessoas do Banco?
 - Como foi efectuada a implementação do PS e do modelo de custeio?
 - Como foi efectuada a definição das actividades, dos objectos de custeio e dos *drivers* utilizados?
 - Como foi determinado o número de actividades e *cost drivers*?
 - Como foi analisada a relação de causa-efeito dos custos e dos *drivers* utilizados?
- Factores Críticos na Implementação do PS e do ABC
 - Quais foram para si os factores chave para a implementação do PS e MCO?
 - Quem desempenhou o papel principal para/e na realização do PS e do modelo de custeio?
 - Que estratégias foram utilizadas para motivar a equipa (factores financeiros e não financeiros)?
 - Quais foram os principais problemas com o PS e o com o modelo de custeio na fase antes do piloto, durante o piloto, na fase de implementação e de manutenção?
 - Quais as principais barreiras e focos de resistência ao PS e ao modelo de custeio?
 - Quais foram os factores principais para que o PS e o MCO se mantivesse após a saída dos consultores?

3 – Relativas aos impactos do PS e do ABC no Banco Alfa e ao nível de satisfação com os *outputs* produzidos

- Nível de Satisfação com os Resultados e os Relatórios do PS e do ABC
 - Considera que o PS e o MCO foram um sucesso?
 - O PS e o MCO correspondem às suas expectativas iniciais e cumpriram os objectivos predefinidos?
 - Considera que este sistema ABC produz informação mais correcta e relevante do que o custeio anterior?
 - Qual a utilização que era esperada para o PS e para o modelo de custeio?

- Que utilização foi efectuada da informação fornecida pelo PS e pelo modelo de custeio, mais concretamente?
- Impacto na Organização do PS e do ABC
 - Que alterações o PS e o modelo de custeio provocaram ao nível da estratégia do Banco? E ao nível da organização como um todo?
 - Que alterações o PS e o modelo de custeio provocaram ao nível da gestão corrente do negócio?
 - Que alterações o PS provocou ao nível da contabilidade de gestão e do departamento de contabilidade (mapas anteriormente fornecidos)?

4 – Relativa às razões e ao processo de alteração do ABC implementado

- Alterações ao PS e ao ABC em 2006
 - Quais as vantagens e desvantagens do PS e do MCO anterior (antes de 2006)?
 - Que alterações foram efectuadas ao PS e ao MCO em 2006?
 - Quais as vantagens e desvantagens do PS e do MCO actual?

5 – Relativa às sugestões de melhorias ao PS e do ABC

- Melhorias ao PS e ao ABC
 - Quais são os problemas que o PS e o modelo de custeio ainda apresentam?
 - Quais são os problemas que o modelo de custeio ainda apresenta?
 - Que melhorias se poderiam fazer ao PS e ao modelo actual de MCO?
 - Que outras utilizações se poderiam dar ao PS e ao modelo de custeio no futuro?

E - QUESTÕES PARA OS CONSULTORES DA ZPD:

0 – Relativas à caracterização do entrevistado

- Entrevistado
 - Há quantos anos trabalha como consultor?
 - Em que tipo de empresas e áreas é que trabalhou?

1 – Relativas à contextualização das alterações do sistema de informação de gestão do Banco e construção do *Profitability System*, e às razões de adopção do ABC

- Enquadramento do PS e do ABC
 - Como é que surgiu o vosso contacto com o Banco?
 - Como e onde surgiu a ideia de um *Profitability System*?
 - Quais eram as necessidades iniciais do Banco?
- Relevância da Informação de Gestão
 - Considera que a informação de gestão é importante para o Banco?
 - Considera que a informação sobre os custos é importante para o Banco?
 - Em que áreas é que esta informação é relevante?
 - Considera que a informação de gestão e dos custos, ao nível dos clientes, gestores produtos e unidades de negócio, é importante para o Banco?
 - Considera que a informação sobre os custos das actividades e das transacções dos clientes, gestores produtos e unidades de negócio, é importante para o Banco?
- Razões para a Adopção do PS e ABC e Formação neste Âmbito
 - Porquê o Banco adoptou este modelo do *Profitability System* (MM, MCO e MMI)?
 - Porquê o Banco adoptou o modelo ABC e não outro modelo qualquer?
 - Qual era a sua formação em sistemas ABC?
 - Participou em alguma implementação de sistemas ABC?
 - Quais são para si as vantagens deste sistema para o Banco?

2 – Relativas ao processo de *design*, implementação e manutenção do PS e do ABC

- Metodologia de Implementação do PS e do ABC
 - Quais pensa que foram as razões da selecção da vossa empresa de consultores?
 - Como é que foi definida esta metodologia de implementação? Como é que surgiu a ideia de um projecto-piloto do PS?
 - Como foi efectuada a implementação do PS e do modelo de custeio?

- Como foi efectuado o *design* informático das actividades, dos objectos de custeio e dos *drivers* utilizados (modelo de dados)?
- Como funcionou o relacionamento com a empresa de consultores MSR? E com as pessoas do Banco?
- Factores Críticos na Implementação do PS e do ABC
 - Quais foram para si os factores chave para a realização do PS e MCO?
 - Que estratégias foram utilizadas para motivar a equipa (factores financeiros e não financeiros)?
 - Quais foram os principais problemas com o PS e o com o modelo de custeio na fase antes do piloto, durante o piloto, na fase de implementação e de manutenção?
 - Quem desempenhou o papel principal para/e na realização do PS e do modelo de custeio?
 - Quais as principais barreiras e focos de resistência ao PS e ao modelo de custeio?

3 – Relativas aos impactos do PS e do ABC no Banco Alfa e ao nível de satisfação com os *outputs* produzidos

- Nível de Satisfação com os resultados e os relatórios do PS e do ABC
 - Considera que o PS foi um sucesso? E o MCO?
 - O PS e o MCO corresponderam às suas expectativas iniciais e cumpriram os objectivos predefinidos?
 - Qual a utilização era esperada para o PS? E para o modelo de custeio?
- Impacto na Organização do PS e do ABC
 - Que alterações o PS e o modelo de custeio provocaram ao nível da organização?

4 – Relativa às razões e ao processo de alteração do ABC implementado

- Alterações ao PS e ao ABC no Início de 2006
 - Quais as vantagens e desvantagens do PS e do ABC anterior (antes de 2006)?
 - Que alterações foram efectuadas ao PS e ao ABC no início de 2006?
 - Quais as vantagens e desvantagens do PS e do ABC actual?

5 – Relativa às sugestões de melhorias ao PS e do ABC

- Melhorias ao PS e ao ABC
 - Quais são os problemas que o PS ainda apresenta?
 - Quais são os problemas que o ABC ainda apresenta?
 - Que melhorias se poderiam fazer ao PS e ao modelo actual de ABC?
 - Que outras utilizações se poderiam dar ao PS e ao modelo de custeio no futuro?

ANEXO 4. PLANO DE ENTREVISTAS POR ÁREA DE ACTIVIDADE

Dia	Início	Fim	Duração	Dr.	Nível	Área de Actividade
29-10-2007	14:09:00	15:24:00	1:15:00	A	Subdirector	Dir. de Organização Interna
29-10-2007	15:38:00	17:27:00	1:49:00	B	Subdirector Regional	Comercial - Empresas (PME)
29-10-2007	18:16:00	20:38:00	2:22:00	C	Técnica	Apoio à Rede Comercial da Banca de Empresas
02-11-2007	10:08:00	11:13:00	1:05:00	D	Técnica	Dir. de Gestão do Risco
02-11-2007	11:20:00	12:23:00	1:03:00	E	Técnica	Apoio à Rede Comercial de Institucionais
02-11-2007	13:23:00	14:29:00	1:06:00	M	Gestor de Cliente	Comercial - Empresas (PME)
02-11-2007	14:39:00	16:10:00	1:31:00	G	Técnica	Apoio à Rede Comercial de Particulares e PME
02-11-2007	16:35:00	17:30:00	0:55:00	H	Director	Dir. de Informática
02-11-2007	17:47:00	19:06:00	1:19:00	I	Director	Dir. de Organização Interna / Dir. de Informática
05-11-2007	9:04:00	10:20:00	1:16:00	J	Director de Gabinete	Comercial - Empresas (PME)
05-11-2007	10:49:00	11:57:00	1:08:00	K	Director	Dir. de Cartões e Meios de Pagamento
07-11-2007	10:50:00	12:41:00	1:51:00	L	Consultor	Consultor - Funcional
08-11-2007	18:16:00	20:01:00	1:45:00	F	Director	Gabinete de Informação de Gestão / DPCG
09-11-2007	18:26:00	19:53:00	1:27:00	N	Director	Dir. de Planeamento e Controlo de Gestão (DPCG)
12-11-2007	11:49:00	12:56:00	1:07:00	O	Técnica	Dir. de <i>Marketing</i>
12-11-2007	19:08:00	22:27:00	3:19:00	X	Director	Gabinete de Informação de Gestão/ DPCG
13-11-2007	13:20:00	14:35:00	1:15:00	Q	Consultor	Consultor - Funcional
14-11-2007	19:04:00	20:26:00	1:22:00	R	Consultor	Consultor - Funcional
15-11-2007	18:05:00	19:10:00	1:05:00	S	Director	Dir. de Contabilidade
18-11-2007	20:20:00	21:40:00	1:20:00	T	Gestor Cliente/3 ^a Resp.	Agência
19-11-2007	10:48:00	11:53:00	1:05:00	Z	Consultor	Consultor - <i>Software</i>
19-11-2007	12:09:00	13:31:00	1:22:00	V	Director de Gabinete	Comercial - Empresas (PME)
19-11-2007	15:39:00	16:54:00	1:15:00	W	Director	Comercial - Particulares
19-11-2007	17:08:00	18:13:00	1:05:00	P	Técnica	Dir. de <i>Marketing</i>
19-11-2007	18:39:00	19:51:00	1:12:00	Y	Técnica	Dir. de Canais Não Presenciais
20-11-2007	18:10:00	19:07:00	0:57:00	ZB	Técnica	Apoio à Rede Comercial de Particulares
22-11-2007	9:19:00	9:57:00	0:38:00	ZC	Director	Comercial - Empresas (PME)
22-11-2007	18:32:00	19:02:00	0:30:00	ZD	Subdirector	Dir. de Recursos Humanos
27-11-2007	18:42:00	19:24:00	0:42:00	ZF	Gerente de Agência	Agência
04-12-2007	17:40:00	18:23:00	0:43:00	ZG	Gerente de Agência	Agência
Total			38:49:00			

ANEXO 5. PLANO DE TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS POR ENTREVISTADO

Dr.	Área de Actividade	Transcrição: Início	Transcrição: Fim	Duração
A	Dir. de Organização Interna	07-04-2008 22:25	08-04-2008 1:50	3:25
B	Comercial - Empresas (PME)	30-01-2008 21:30	04-02-2008 2:07	9:00
C	Apoio à Rede Comercial da Banca de Empresas	20-01-2008 17:35	21-01-2008 1:05	7:30
D	Dir. de Gestão do Risco	13-04-2008 22:30	14-04-2008 1:09	2:39
E	Apoio à Rede Comercial de Institucionais	04-04-2008 23:20	05-04-2008 1:30	2:10
M	Comercial - Empresas (PME)	14-04-2008 13:00	14-04-2008 14:51	1:51
G	Apoio à Rede Comercial de Particulares e PME	02-04-2008 22:10	03-04-2008 1:45	3:35
H	Dir. de Informática	26-01-2008 23:45	27-01-2008 3:37	3:52
I	Dir. de Organização Interna / Dir. de Informática	27-01-2008 15:40	27-01-2008 21:40	6:00
J	Comercial - Empresas (PME)	07-04-2008 16:05	07-04-2008 18:25	2:20
K	Dir. de Cartões e Meios de Pagamento	10-04-2008 20:40	10-04-2008 22:23	1:43
L	Consultor - Funcional	10-02-2008 23:20	11-02-2008 15:30	5:40
F	Gabinete de Informação de Gestão / DPCG	07-02-2008 20:20	10-02-2008 22:50	9:00
N	Dir. de Planeamento e Controlo de Gestão (DPCG)	11-02-2008 22:50	13-02-2008 0:30	3:30
O	Dir. de <i>Marketing</i>	13-04-2008 0:40	13-04-2008 2:35	1:55
X	Gabinete de Informação de Gestão / DPCG	04-02-2008 16:11	07-02-2008 2:55	19:00
Q	Consultor - Funcional	13-11-2007 22:00	13-11-2007 22:30	4:02
R	Consultor - Funcional	28-01-2008 15:30	28-01-2008 21:30	6:00
S	Dir. de Contabilidade	15-11-2007 22:00	15-11-2007 22:30	0:30
T	Agência	03-04-2008 22:10	04-04-2008 0:33	2:23
Z	Consultor - <i>Software</i>	11-02-2008 17:30	11-02-2008 21:20	3:50
V	Comercial - Empresas (PME)	31-03-2008 16:15	01-04-2008 0:23	4:02
W	Comercial - Particulares	09-04-2008 21:00	09-04-2008 23:18	2:18
P	Dir. de <i>Marketing</i>	12-04-2008 22:15	13-04-2008 0:18	2:03
Y	Dir. de Canais Não Presenciais	12-04-2008 16:20	12-04-2008 19:40	3:20
ZB	Apoio à Rede Comercial de Particulares	10-04-2008 22:55	11-04-2008 1:27	2:32
ZC	Comercial - Empresas (PME)	29-01-2008 22:45	30-01-2008 2:02	3:17
ZD	Dir. de Recursos Humanos	15-01-2008 23:30	16-01-2008 1:55	2:25
ZF	Agência	14-04-2008 15:45	14-04-2008 17:05	1:20
ZG	Agência	14-04-2008 17:25	14-04-2008 18:22	0:57
Total				122:09:00

ANEXO 6. CARACTERIZAÇÃO DA ACTIVIDADE BANCÁRIA EM PORTUGAL

Denota-se que os valores apresentados nos dois quadros seguintes respeitam à actividade consolidada para o conjunto das 39 “instituições consideradas (ou seja, aquelas que dispõem de dados financeiros comparativos para o ano anterior mas com exclusão das que desenvolvem a sua actividade essencialmente em offshore)” (APB, 2007: 4).

Principais Variáveis e Indicadores da Actividade Bancária em Portugal

PRINCIPAIS VARIÁVEIS E INDICADORES	DEZEMBRO		VARIÇÕES	
	2006	2005	ABSOLUTAS	RELATIVAS (%)
1. Dados Gerais (em milhões de Euros)				
Activo Líquido	349.761	323.671	26.091	8,1
Crédito sobre Clientes	220.823	200.94	19.883	9,9
Recursos de Clientes	145.454	140.33	5.124	3,7
Responsabilidades Representados por Títulos	42.607	37.332	5.276	14,1
Número de Balcões	4.931	4.696	235	5,0
Número de Empregados	51.586	47.603	3.983	8,4
Resultados do Exercício	2.304	1.720	584	33,9
2. Indicadores (em %)				
Solvabilidade Bruta (FP/AL)	9,42	9,32	0,10	
Nº Empregados por Balcão (NP/NB)	10	10	0	
Custos Operativos/Activos Financeiros (CO/AF)	1,65	1,75	-0,11	
Relevância dos Custos no Produto (<i>Cost to Income</i>) (CO/PB)	55,87	60,24	-4,37	
Rendibilidade do Activo (ROA) (RL/AL)	0,69	0,56	0,13	
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) (RL/KP)	14,41	11,65	2,76	
3. Outros Indicadores				
Número de POS (= TPAs)	158.417	147.137	11.28	7,7
Número de ATMs	11.44	10.723	717	6,7
Número de Cartões Rede Multibanco (milhares)	17.642	16.35	1.292	7,9

Fonte: APB (2007: 4, 5, 15 e 18)

Demonstração dos Resultados da Actividade Bancária em Portugal

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	DEZEMBRO		VARIÇÕES	
	2006	2005	ABSOLUTAS	RELATIVAS (%)
(+) Juros e Proveitos Equiparados	17.809	14.496	3.313	22,9
(-) Juros e Custos Equiparados	12.884	10.088	2.796	27,7
(=) Resultado Financeiro	4.925	4.409	517	11,7
(+) Resultado de Serviços e Comissões	1.977	1.819	159	8,7
(+) Outros Resultados	2.152	1.939	214	11,0
(=) Produto Bancário de Exploração	9.055	8.166	889	10,9
(-) Custos com Pessoal	2.835	2.613	223	8,5
(-) Gastos Gerais Administrativos	1.872	1.964	-91	-4,7
(-) Depreciações e Amortizações	351	342	9	2,6
(=) Resultado Bruto de Exploração	3.996	3.247	749	23,1
(-) Provisões e Similares	1.138	1.300	-162	-12,4
(-) Impostos sobre os Lucros	554	227	327	144,0
(=) Resultado Líquido	2.304	1.720	584	33,9

Fonte: APB (2007: 9) (em milhares de euros)

ANEXO 7. PRINCIPAIS TIPOS DE INFORMAÇÃO UTILIZADA PELO PS

TIPO DE INFORMAÇÃO	FONTE	PRAZO	MM	MCO	MMI
De recursos, crédito, garantias, outros produtos e serviços, detalhada por contrato	DW e alguns Ficheiros do Sistema Operacional (SO), referente a informação ainda não incorporada no DW	Mensal	✓	✓	✓
De comissões e outros proveitos e custos de exploração, por contrato	DW e SO	Mensal	✓	✓	✓
Detalhe do cliente, gestor e UG	DW	Mensal	✓	✓	✓
Transacções efectuadas, detalhadas por contrato, canal e UG	DW e SO	Mensal		✓	✓
Taxas de juro e de câmbio	Dir. de Gestão do Risco (DR)	Mensal	✓		
Contabilística por centro contabilístico	Dir. de Contabilidade (DC)	Mensal		✓	
Informação dos custos específicos de alguns produtos/serviços	Dir. de Aprovisionamento e Dir. de Canais Não Presenciais	Anual		✓	✓
Preçário SIBS	Dir. de Canais Não Presenciais	Anual		✓	✓
As afectações dos recursos às actividades e aos objectos de custeio	Diversas Direcções do Banco Alfa	Anual/ Mensal		✓	✓
Tempos de execução das transacções	Dir. de Organização Interna	Anual		✓	✓
Transacções alternativas	Dir. de Canais Não Presenciais	Anual		✓	✓

Fonte: Documentos internos do PS

BIBLIOGRAFIA

Almeida, P. (2001), Utilização das tecnologias de informação e de comunicação nas empresas de intermediação financeira, Observatório da sociedade da informação e do conhecimento, ISCTE/Dinâmia – Centro de estudos sobre a mudança socioeconómica, 1-65.

Al-Omiri, M. e Drury, C. (2007), A survey of factors influencing the choice of product costing systems in UK organizations, *Management Accounting Research*, 18(4) 399-424.

Anderson, S. (1995), A framework for assessing cost management system changes: the case of activity based costing implementation at General Motors, 1986-1993, *Journal of Management Accounting Research*, 7, Fall, 1-51.

Anderson, S., Hesford J. e Young, S. (2002), Factors influencing the performance of activity based costing teams: a field study of ABC model development time in the automobile industry, *Accounting, Organizations and Society*, 27(3), 195-211.

Anderson, S. e Young, S. (1999), The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity-based costing systems, *Accounting, Organizations and Society*, 24(7), 525-559.

APB - Associação Portuguesa de Bancos, (2007), *Boletim Informativo - Dados Sobre a Banca em Portugal Relativos ao Exercício de 2006*, Ano 19, 39, 1-180.

Argyris, C. e Kaplan, R. (1994), Implementing new knowledge: the case of activity-based costing, *Accounting Horizons*, 8(3), 83-105.

Armstrong, P. (2002), The costs of activity-based management, *Accounting, Organizations and Society*, 27, 99-120.

Baird, K., Harrison, G. e Reeve, R. (2004), Adoption of activity management practices: a note on the extent of adoption and the influence of organizational and cultural factors, *Management Accounting Research*, 15, 383-399.

Banco Alfa (2006), *Relatório e Contas do Banco Alfa de 2006*.

Baxter, J. e Chua, W. (2006), Reframing management accounting practice: a diversity of perspectives, em Bhimani, A. (Ed.), *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford, UK: Oxford University Press, 42-68.

Bhimani, A., Gosselin, M., Ncube, M. e Okano, H. (2007), Activity-based costing: how far have we come internationally?, *Cost Management*, 21(3), 12-17.

Bhimani, A. e Pigott, D. (1992), Implementing ABC: a case study of organizational and behavioural consequences, *Management Accounting Research*, 3, 119-132.

Bjornenak, T. e Mitchell, F. (2002), The development of activity-based costing journal literature, 1987-2000, *The European Accounting Review*, 11(3), 481-508.

Brierley, J., Cowton, C. e Drury, C. (2001), Research into product costing practice: a European perspective, *The European Accounting Review*, 10(2), 215 – 256.

Brimson, J. (1986), How advanced manufacturing technologies are reshaping cost management, *Management Accounting*, 67(9), 25-29.

Brimson, J. (2007), An ABC Retrospective: “Mirror, mirror on the wall...”, *Cost Management*, 21(2), 45-47.

Bromwich, M. e Hong, C. (1999), Activity-based costing systems and incremental costs, *Management Accounting Research*, 10, 39-60.

Burns, J., e Scapens, R. (2000), Conceptualizing management accounting change: an institutional framework, *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.

Byerly, D., Revell, E. e Davis, S. (2003), Benefits of activity-based costing in the financial services industry, *Cost Management*, 17(6), 25-32.

CIMA - Chartered Institute of Management Accountants (2005), *CIMA Official Terminology*, 2005 Edition, Oxford; UK: CIMA Publishing.

Cobb, I., Helliard, C. e Innes, J. (1995), Management accounting change in a bank, *Management Accounting Research*, 6(2), 155-175.

Cokins, G. e Hicks, D. (2007), Where does ABC fit amongst the clutter of managerial accounting?, *Cost Management*, 21(2), 21-28.

Cokins, G., Stratton, A. e Helbling, J. (1993), *An ABC Manager's Primer*, Montvale, NJ: Institute of Management Accountants.

Cooper, R. (1989), You need a new cost system when..., *Harvard Business Review*, 67(1), 77-82.

Cooper, R. (1991a), Does your company need a new cost system?, em Cooper, R. e Kaplan, R. (Eds.), *The Design of Cost Management Systems: Text, Cases and Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International, 80-84 (reprinted from *Journal of Cost Management*, Spring, 45-49).

Cooper, R. (1991b), The rise of activity-based costing - part one: what is an activity-based cost system?, em Cooper, R. e Kaplan, R. (Eds.), *The Design of Cost Management Systems: Text, Cases and Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International, 355-365 (reprinted from *Journal of Cost Management*, Summer, 45-54).

Cooper, R. (1991c), The rise of activity-based costing - part two: when do I need an activity-based cost system?, em Cooper, R. e Kaplan, R. (Eds.), *The Design of Cost Management Systems: Text, Cases and Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International, 366-374 (reprinted from *Journal of Cost Management*, Fall, 41-48).

Cooper, R. (1991d), Implementing an activity-based cost system, em Cooper, R. e Kaplan, R. (Eds.), *The Design of Cost Management Systems: Text, Cases and Readings*, Englewood

Cliffs, NJ: Prentice-Hall International, 386-395 (reprinted from *Journal of Cost Management*, Spring, 33-42).

Cooper, R. (1997), Cost classification in unit-based and activity-based manufacturing cost systems, em Young, S. (Ed.), *Readings in Management Accounting*, second edition, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 54-61 (reprinted from *Journal of Cost Management*, Fall, 4-13).

Cooper, R. e Kaplan, R. (1987), How cost accounting systematically distorts product costs, em Bruns, W. e Kaplan, R. (Eds.), *Accounting & Management - Field Study Perspectives*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 204-228.

Cooper, R. e Kaplan, R. (1988), Measure costs right: make the right decisions, *Harvard Business Review*, 66(5), 96-103.

Cooper, R. e Kaplan, R. (1991), *The Design of Cost Management Systems: Text, Cases and Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.

Cooper, R. e Kaplan, R. (1998), The promise- and peril - of integrated cost systems, *Harvard Business Review*, 76(4), 109-119.

Cooper, R. e Kaplan, R. (1999), *The Design of Cost Management Systems: Text and Cases*, second edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Cooper, R. B. e Zmud, R. (1990), Information technology implementation research: a technological diffusion approach, *Management Science*, 36(2), 123-139.

Datar, S. e Gupta, M. (1994), Aggregation, specification and measurement errors in product costing, *The Accounting Review*, 69(4), 567-591.

Drury, C. e Tayles, M. (2006), Profitability analysis in UK organizations: an exploratory study, *The British Accounting Review*, 38, 405-425.

Eiler, R. e Ball, C. (1997), Implementing activity-based costing, em Brinker, B. (Ed.), *Handbook of Cost Management, 1997 Edition*, New York: Warren Gorham & Lamont, B2-1 - B2-33.

Eisenhardt, K. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

European Central Bank (1999), The Effects of Technology on the EU Banking Systems, July, 1-45.

Everaert, P. e Bruggeman, W. (2007), Time-driven activity-based costing: exploring the underlying model, *Cost Management*, 21(2), 16-20.

Ezzamel, M., Willmott, H. e Worthington, F. (2004), Accounting and management-labour relations: the politics of production in the 'factory with a problem', *Accounting, Organizations and Society*, 29(3/4), 269-302.

Foster, G. e Swenson, D. (1997), Measuring the success of activity-based cost management and its determinants, *Journal of Management Accounting Research*, 9, 109-141.

Friedman, A. e Lyne, S. (1995), *Activity Based Techniques: The Real Life Consequences*, London: CIMA.

Friedman, A. e Lyne, S. (1997), Activity-based techniques and the death of the beancounter, *The European Accounting Review*, 6(1), 19-44.

Friedman, A. e Lyne, S. (1999), *Success and Failure of Activity-Based Techniques: A Long-Term Perspective*, London: CIMA.

Gosselin, M. (1997), The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing, *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 105-122.

Granlund, M (2001), Towards explaining stability in and around management accounting systems, *Management Accounting Research*, 12, 141-166.

Granlund, M. e Lukka, K. (1998), It's a small world of management accounting practices, *Journal of Management Accounting Research*, 10, 153-179.

Halperin, K. (2001), The profit picture, *Bank Systems and Technology*, 38(1), 40 e 42.

Hankes, J. (1995), ABC is a firm favourite with high street banks, *Management Accounting*, 73(1), 19.

Hopper, T., e Hoque, Z. (2006), Triangulation approaches to accounting research, em Hoque, Z. (Ed.), *Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods*, London: Spiramus, 477-486.

Hopper, T., e Major, M. (2007), Extending institutional analysis through theoretical triangulation: regulation and activity-based costing in Portuguese telecommunications, *European Accounting Review*, 16(1), 59-97.

Hopwood, A. (1999), Situating the practice of management accounting in its cultural context: an introduction, *Accounting, Organizations and Society*, 24, 377-378.

Innes, J. e Mitchell, F. (1993), *Overhead Cost*, London: CIMA.

Innes, J. e Mitchell, F. (1997), The application of activity-based costing in the United Kingdom's largest financial institutions, *The Service Industries Journal*, 17(1), 190-203.

Innes, J., Mitchell, F. e Sinclair, D. (2000), Activity-based costing in the U.K.'s largest companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results, *Management Accounting Research*, 11, 349-362.

Jensen, M. e Meckling, W. (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

- Johnson, H. (1988), Activity-based information: a blueprint for world-class management accounting, *Management Accounting*, 69(12), 23-30.
- Johnson, H. e Kaplan, R. (1991), *Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting*, 2nd edition, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Jones, T. e Dugdale, D. (2002), The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity, *Accounting, Organizations and Society*, 27, 121-163.
- Kaplan, R. (1983), Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research, *The Accounting Review*, 58(4), 686-705.
- Kaplan, R. (1984a), Yesterday's accounting undermines production, *Harvard Business Review*, 62(4), 95-101.
- Kaplan, R. (1984b), The evolution of management accounting, *The Accounting Review*, 59(3), 390-418.
- Kaplan, R. (1988), One cost system isn't enough, *Harvard Business Review*, 66(1), 61-66.
- Kaplan, R. (1991), American Bank, em Cooper, R. e Kaplan, R. (Eds.), *The Design of Cost Management Systems: Text, Cases and Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International, 515-525 (reprinted from Harvard Business School Case, 187-194).
- Kaplan, R. e Anderson, S. (2004), Time-driven activity-based costing, *Harvard Business Review*, 82(11), 131-138.
- Kaplan, R. e Anderson, S. (2007), *Time-Driven Activity-Based Costing: a Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. e Atkinson, A. (1998), *Advanced Management Accounting*, third edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International.
- Kaplan, R. e Cooper, R. (1998), *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kennedy, T. (2000), The great debate, *Management Accounting (UK)*, May, 32.
- Krumwiede, K. (1998), The implementation stages of activity-based costing and the impact of contextual and organizational factors, *Journal of Management Accounting Research*, 10, 239-277.
- Labro, E. (2006), Analytics of costing system design, em Bhimani, A. (Ed.), *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford, UK: Oxford University Press, 217-242.
- Liu, L. e Pan, F. (2007), The implementation of activity-based costing in China: an innovation action research approach, *The British Accounting Review*, 39(3), 249-264.

- Lukka, K. e Granlund, M. (2002), The fragmented communication structure within the accounting academia: the case of activity-based costing research genres, *Accounting, Organizations and Society*, 27, 165-190.
- Lye, J., Perera, H. e Rahman, A. (2006), Grounded Theory: A Theory Discovery Method for Accounting Research, em Hoque, Z. (Ed.), *Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods*, London: Spiramus, 129-159.
- Mabberley, J. (1997), *Managing the Future in Financial Institutions: Meeting the Challenge with Better Information*, London: Pearson Education.
- Mabberley, J. (1998), *Activity-Based Costing in Financial Institutions - ABC in Financial Institutions*, second edition, London: Pearson Education.
- Major, M. (2005), A Case Study of ABC Implementation, em Hoque, Z. (Ed.), *Handbook of Cost and Management Accounting*, London: Spiramus, 105-116.
- Major, M. (2007), Activity-Based Costing and Management: A Critical Review, em Hopper, T., Northcott, D. e Scapens, R. (Eds.), *Issues in Management Accounting Research*, Third Edition, London: Prentice-Hall, 155-174.
- Major, M. e Hopper, T. (2005), Managers divided: implementing ABC in a Portuguese telecommunications company, *Management Accounting Research*, 16, 205-229.
- Major, M. e Hopper, T. (2008), Activity-Based Costing in the European Telecommunications Industry: A Case Study in a Portuguese Company, em Lee, I. (Ed.), *Handbook of Research on Telecommunications Planning and Management for Business*, Illinois: Advances in E-Business Research (AEBR) Book Series.
- Major, M. e Hoque, Z. (2005), Activity-Based Costing: Concepts, Issues and Practice, em Hoque, Z. (Ed.), *Handbook of Cost and Management Accounting*, London: Spiramus, 83-103.
- Malmi, T. (1997), Towards explaining activity-based costing failure: accounting and control in a decentralized organisation, *Management Accounting Research*, 8, 459-480.
- Malmi, T. (1999), Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms, *Accounting, Organizations and Society*, 24, 649-672.
- Markus, M. e Pfeffer, J. (1983), Power and the design and implementation of accounting and control systems, *Accounting, Organizations and Society*, 8(2/3), 205-218.
- McGowan, A. (1998), Perceived benefits of ABCM implementation, *Accounting Horizons*, 12(1), 31-50.
- McGowan, A. e Klammer, T. (1997), Satisfaction with activity-based cost management implementation, *Journal of Management Accounting Research*, 9, 217-237.
- Miles, M. e Huberman, A. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Source Book*, second edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Miller, J. e Vollmann, T. (1985), The hidden factory, *Harvard Business Review*, September-October, 142-150.
- Moll, J., Major, M. e Hoque, Z. (2006), The qualitative research tradition, em Hoque, Z. (Ed.), *Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods*, London: Spiramus, 375-398.
- Neves, A. (2007), Crédito expande-se mais do que a economia, *Revista Exame 500 Maiores & Melhores*, Edição Especial 2007, 124-127.
- Noreen, E. (1991), Conditions under which activity-based cost systems provide relevant costs, *Journal of Management Accounting Research*, 3, Fall, 159-168.
- Noreen, E. e Soderstrom, N. (1994), Are overhead costs strictly proportional to activity? Evidence from hospital service departments, *Journal of Accounting and Economics*, 17, 255-278.
- Norris, G. (1994), User perceptions of an application of activity-based costing, *Advances in Management Accounting*, 3, 139-177.
- Norris, G. (2002), Chalk and cheese: grounded theory case studies of the introduction and usage of activity-based information in two British banks, *British Accounting Review*, 34(3), 223-255.
- Piper, J. e Walley, P. (1990), Testing ABC logic, *Management Accounting*, 68(8), 37 e 42.
- Porter, M. (1996), What is strategy?, *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Rotch, W. (1997), Activity-based costing in service industries, em Young, S. (Ed.), *Readings in Management Accounting*, second edition, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 109-117 (reprinted from *Journal of Cost Management*, 4(2), 4-14).
- Ryan, B., Scapens, R. e Theobald, M. (2002), *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*, 2nd edition, London: Thomson.
- Scapens, R., (1990), Researching management accounting practice: the role of case study methods, *British Accounting Review*, 22 (3), 259-281.
- Scapens, R. (2006), Changing times: management accounting research and practice from a UK perspective, em Bhimani, A. (Ed.), *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford, UK: Oxford University Press, 329-354.
- Shields, M. (1995), An empirical analysis of firms' implementation experiences with activity-based costing, *Journal of Management Accounting Research*, 7, Fall, 148-166.
- Shields, M. e Young, S. (1989), A behavioral model for implementing cost management systems, *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, 2(4), 17-27.

Shields, M. e Young S. (1997), Behavioral and organizational issues, em Brinker, B. (Ed.), *Handbook of Cost Management, 1997 Edition*, New York: Warren Gorham & Lamont, E1-1 - E1-31.

Soin, K., Seal, W. e Cullen, J. (2002), ABC and organizational change: an institutional perspective, *Management Accounting Research*, 13(2), 249-271.

Yin, R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, third edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.