
Relatório da Unidade Curricular

CONTABILIDADE E CONTROLO DE GESTÃO

Amélia Cristina Ferreira da Silva

Relatório apresentado à Universidade do Algarve, no âmbito das Provas de Agregação, nos termos da alínea *b)* do artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 239/2007, de 19 de junho.

dezembro de 2025

Abreviaturas e acrónimos

ABC	<i>Activity-Based Costing</i>
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
ASSET	<i>Accounting for Sustainability, Social and Environmental Transparency</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
CCG	Contabilidade e Controlo de Gestão
CGMA	<i>Chartered Global Management Accountant</i>
CIMA	<i>Chartered Institute of Management Accountants</i>
DL	Decreto-Lei
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
IA	Inteligência Artificial
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IoT	<i>Internet of Things</i>
MCF	Mestrado em Contabilidade e Finanças
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
RCE-MCF	Regulamento do Ciclo de Estudos do Mestrado em Contabilidade e Finanças
RPA	<i>Robotic Process Automation</i>
SBSC	<i>Sustainability Balanced Scorecard</i>
TDABC	<i>Time-Driven Activity-Based Costing</i>
UC	Unidade Curricular

Índice geral

Abreviaturas e acrónimos.....	2
Índice geral	3
Índice de tabelas	5
1. Introdução.....	6
2. Evolução e ensino da Contabilidade de Gestão	8
2.1 Origem e desenvolvimento da Contabilidade de Gestão	8
2.2 O paradigma contingencial e a orientação estratégica.....	10
2.3 Ensino da Contabilidade de Gestão	13
Bibliografia.....	14
3. Ficha da Unidade Curricular de Contabilidade e Controlo de Gestão	18
3.1 Enquadramento da unidade curricular	18
3.2 Objetivos e competências.....	19
3.3 Programa	20
3.4 Metodologias pedagógicas	22
3.5 Avaliação.....	23
3.6 Demonstração da coerência entre objetivos, conteúdos, metodologias e avaliação	24
Bibliografia.....	25
4. Planeamento das sessões letivas	26
4.1 Organização geral das sessões e calendário escolar	26
4.2 Sessões do Capítulo 1 – A Contabilidade de Gestão e a sua evolução	26
A. Objetivos de aprendizagem	26
B. Horas de contacto e horas de trabalho autónomo previstas.....	26
C. Descrição dos conteúdos	26
D. Atividades pedagógicas.....	28
E. Avaliação	29
F. Bibliografia recomendada	32
4.3 Sessões do Capítulo 2 – Acumulação de custos e a imputação dos gastos indiretos	32
A. Objetivos de aprendizagem	32
B. Horas de contacto e horas de trabalho autónomo previstas.....	32
C. Descrição dos conteúdos	32
D. Atividades pedagógicas	35
E. Avaliação	35
F. Bibliografia recomendada	38
4.4 Sessões do Capítulo 3 – Gestão de Custos.....	38
A. Objetivos de aprendizagem	38
B. Horas de contacto e horas de trabalho autónomo previstas.....	38
C. Descrição dos conteúdos	38
D. Atividades pedagógicas	41

E.	Avaliação	42
F.	Bibliografia recomendada	45
4.5	Sessões do Capítulo 4 – Contabilidade de Gestão para a tomada de decisão.	46
A.	Objetivos de aprendizagem	46
B.	Horas de contacto e horas de trabalho autónomo previstas	46
C.	Descrição dos conteúdos	46
D.	Atividades pedagógicas	47
E.	Avaliação	48
F.	Bibliografia recomendada	50
4.6	Sessões do Capítulo 5 – Avaliação do desempenho e controlo de gestão	50
A.	Objetivos de aprendizagem	50
B.	Horas de contacto e horas de trabalho autónomo previstas	50
C.	Descrição dos conteúdos	50
D.	Atividades pedagógicas	52
E.	Avaliação	53
F.	Bibliografia recomendada	55
4.7	Sessões do Capítulo 6 – Tópicos avançados de Contabilidade de Gestão	56
A.	Objetivos de aprendizagem	56
B.	Horas de contacto e horas de trabalho autónomo previstas	56
C.	Descrição dos conteúdos	56
D.	Atividades pedagógicas	57
E.	Avaliação	58
F.	Bibliografia recomendada	58
5.	Considerações finais	59

Índice de tabelas

Tabela 1. Plano de estudos	18
Tabela 2. Avaliação durante o período letivo	23
Tabela 3. Matriz de coerência: objetivos, conteúdos, metodologias e avaliação	24
Tabela 4. Exemplo de mini-teste para avaliação do capítulo 1.....	29
Tabela 5. Exemplo de mini-teste para avaliação do capítulo 2.....	35
Tabela 6. Exemplo de mini-teste para avaliação do capítulo 3.....	42
Tabela 7. Exemplo de mini-teste para avaliação do capítulo 4.....	48
Tabela 8. Exemplo de mini-teste para avaliação do capítulo 5.....	53

1. Introdução

O objetivo do presente relatório é dar cumprimento ao disposto na alínea b) do artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 239/2007, de 19 de junho de 2007, que exige aos candidatos às provas de agregação a apresentação, apreciação e discussão de um relatório sobre uma unidade curricular (UC), um grupo de unidades curriculares ou um ciclo de estudos, no âmbito do ramo do conhecimento ou da especialidade em que são prestadas as provas.

A UC sobre a qual incide o presente relatório designa-se “Contabilidade e Controlo de Gestão” (CCG) e está integrada, enquanto UC obrigatória, no segundo semestre do plano de estudos do Mestrado em Contabilidade e Finanças (MCF), ministrado pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração (ISCAP), do Instituto Politécnico do Porto (IPP), desde o ano letivo de 2008/09 (Despacho n.º 25212/2008, 2.ª série, número 196, de 9 de outubro de 2008). Inicialmente, a UC designava-se “Contabilidade de Gestão Estratégica”, tendo assumido a atual designação aquando da 1.ª alteração do plano de estudos, em 2014 (Despacho n.º 13606/2014, 2.ª Série, de 10 de novembro de 2014). O mestrado funciona em horário pós-laboral e, em 2024, foi renovada a sua acreditação por mais 6 anos.

Esta UC foi selecionada, em primeiro lugar, por se tratar de uma UC da área disciplinar no âmbito da qual a candidata apresenta experiência pedagógica mais significativa. A candidata lecionou esta UC entre os anos letivos 2011/12 e 2020/21, no ISCAP, retomando a sua leção no 2.º semestre do ano letivo 2025/26. Apesar da interrupção de quatro anos letivos, continuou a lecionar uma UC com a mesma designação, igualmente enquadrada como UC obrigatória no plano de estudos do Mestrado em Contabilidade e Finanças, ministrado pela Escola Superior de Tecnologias, Gestão e Design (ESTGD) do Instituto Politécnico de Portalegre, ao abrigo do protocolo de cooperação entre o ISCAP e essa instituição. Em segundo lugar, os conteúdos da UC inserem-se na área de formação académica e de investigação da candidata, facto que adquire maior relevância por se tratar de uma UC integrada num curso de 2.º ciclo. Na sua dissertação de mestrado abordou um problema situado especificamente no âmbito da Contabilidade de Gestão Estratégica e na tese de doutoramento estudou o uso da informação contabilística no processo de tomada de decisão e controlo de gestão.

Finalmente, as suas responsabilidades institucionais também sugerem a opção por esta UC. Com efeito, desde 2012/13 a candidata é responsável, no ISCAP, pela área disciplinar de Contabilidade Analítica, atualmente designada por Contabilidade de Gestão. A opção por esta UC constitui uma oportunidade para fazer um balanço e reflexão crítica sobre os conteúdos e metodologias pedagógicas adotadas, o seu ajustamento aos diferentes públicos e a sua relação com a investigação. Neste sentido, este relatório permitiu atualizar a UC.

Pese embora as motivações individuais anteriormente referidas, a estruturação da UC foi concebida de modo a poder ser lecionada por qualquer docente da área disciplinar. Procurou-se, assim, evitar conteúdos de natureza idiossincrática e orientar a UC segundo padrões de referência internacionalmente reconhecidos.

O presente relatório encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro corresponde à introdução, onde se procede à justificação da opção pela UC e às motivações a esta associadas. No capítulo dois, é

feito o enquadramento histórico da Contabilidade de Gestão, de forma a evidenciar a sua relevância no âmbito do ensino das Ciências Empresariais e da área científica da Contabilidade, bem como a contextualizar a escolha dos conteúdos propostos para a UC. No terceiro capítulo, a UC é enquadrada no ciclo de estudos, são apresentados os objetivos, as competências a desenvolver, o programa, a estratégia de ensino-aprendizagem e o método de avaliação. O quarto capítulo apresenta o planeamento detalhado das sessões letivas. Este planeamento contempla os objetivos de cada sessão, o programa detalhado, a bibliografia de apoio, as atividades a realizar dentro e fora da sala de aula e exemplos dos instrumentos de avaliação. Este relatório termina com as considerações finais, em que se procura fazer uma reflexão global sobre a estruturação da unidade curricular.

2. Evolução e ensino da Contabilidade de Gestão

2.1 Origem e desenvolvimento da Contabilidade de Gestão

A origem da Contabilidade de Gestão moderna está intimamente associada à Revolução Industrial e ao surgimento das grandes empresas industriais no século XIX. Foi neste contexto de mecanização e produção em larga escala que surgiu a necessidade de sistemas formais de custeio e de informação para apoio à gestão, destinados a melhorar a eficiência produtiva (Johnson, 1981; Ovunda, 2015). Chandler (1977) documentou que, entre 1850 e 1925, o crescimento das empresas industriais e de transportes nos Estados Unidos foi viabilizado pela sistematização da informação de custos e pela introdução de mecanismos de controlo interno, que tornaram possível o desenvolvimento das organizações modernas. De acordo com o autor, “os gestores das grandes companhias ferroviárias americanas, durante as décadas de 1850 e 1860, foram responsáveis pela invenção de praticamente todas as técnicas fundamentais da contabilidade moderna” (Chandler, 1977, p. 169).

Na Europa, a Inglaterra, berço da Revolução Industrial, constituiu o principal palco das primeiras práticas sistemáticas de custeio industrial, sobretudo nas indústrias têxteis e metalúrgicas, onde os registos de custos passaram a apoiar a gestão interna e o controlo dos processos produtivos (Garner, 1947; Johnson, 1981; (Fleischman & Parker, 1997). Paralelamente, a escola francesa de contabilidade destacou-se, desde o início do século XIX, pelo desenvolvimento teórico e pela difusão de manuais e modelos de custeio industrial. A França assumiu um papel precursor na construção teórica da contabilidade de custos, com contributos de autores ligados à administração pública e às escolas de engenharia (Carmona, 2005; Levant & Zimnovitch, 2022). Assim, segundo Levant e Zimnovitch (2022), entre 1820 e 1880, a escola francesa consolidou práticas e lançou reflexões que anteciparam conceitos centrais da Contabilidade de Gestão contemporânea.

Durante este processo evolutivo, a terminologia também se transformou. A designação “contabilidade industrial” foi gradualmente substituída por “Contabilidade de Custos”, “Contabilidade Analítica” e, mais recentemente, “Contabilidade de Gestão”, refletindo o alargamento progressivo do seu âmbito funcional e a crescente integração com a gestão das organizações.

No início do século XX, a Contabilidade de Gestão entrou numa fase de consolidação, influenciada pelos princípios da gestão científica e pelas teorias clássicas da administração. As ideias de Frederick Taylor (1911), centradas na medição e racionalização do trabalho, e as de Henri Fayol (1916), que definiu o controlo como uma das cinco funções universais da gestão (planear, organizar, comandar, coordenar e controlar), contribuíram para associar a contabilidade a objetivos de eficiência e disciplina organizacional (Wren & Bedeian, 2018). Nessa conjuntura, autores como Emerson (1912) defenderam a aplicação de métodos científicos à contabilidade, sublinhando a importância dos custos-padrão, dos orçamentos rigorosos e dos relatórios periódicos como instrumentos de controlo e coordenação das atividades operacionais.

Durante as décadas de 1920 e 1930, com o crescimento das grandes empresas industriais, a Contabilidade de Gestão evoluiu de uma função essencialmente técnica para um instrumento de apoio à tomada de

decisão. As empresas de vanguarda começaram a utilizar sistemas de contabilidade interna não apenas para calcular custos, mas também para planejar resultados, controlar desvios e avaliar o desempenho dos trabalhadores e das unidades produtivas (Chandler, 1977; Johnson, 1981). Esta transição marcou a passagem da “Contabilidade de Custos” para uma contabilidade “de e para a” gestão, orientada para a eficiência global e para o suporte à tomada de decisão e ao controlo.

Entre as décadas de 1940 e 1960, a difusão das práticas de planeamento e controlo sistemático promoveu a padronização dos instrumentos contabilísticos. O custeio por absorção, a análise de desvios e, sobretudo, a orçamentação anual consolidaram-se como componentes centrais dos sistemas de controlo de gestão (Kaplan, 1984). Estes sistemas refletiam uma visão predominantemente interna e de curto prazo, centrada na estabilidade operacional e na eficiência produtiva, em consonância com o contexto de industrialização e de crescimento económico do pós-guerra (Carmona, 2005).

A partir da década de 1970, os sistemas tradicionais passaram a ser criticados pela sua rigidez e incapacidade de responder às mudanças tecnológicas e competitivas emergentes (Johnson & Kaplan, 1987). Neste contexto, surgiram modelos como o *Activity-Based Costing* (ABC), o *Balanced Scorecard* (BSC), o *Target Costing*, o *Kaizen Costing* e, mais recentemente, o *Time-Driven Activity-Based Costing* (TDABC), refletindo uma transição de uma lógica de controlo operacional para uma perspetiva estratégica e de criação de valor (Atkinson, et al., 2020; Kaplan & Norton, 1992; Nixon & Burns, 2005; Otley, 1994).

Nas últimas décadas, o progresso das tecnologias digitais, a integração crescente das cadeias de valor e a importância atribuída aos relatórios não financeiros têm impulsionado práticas de contabilidade de gestão cada vez mais analíticas, preditivas e orientadas para a sustentabilidade (Atkinson et al., 2020; Bhimani, 2020; Dobie, 2013). Esta evolução reflete o modo como a Contabilidade de Gestão tem acompanhado as transformações tecnológicas e organizacionais que marcaram as sucessivas fases da industrialização. De facto, cada Revolução Industrial introduziu alterações estruturais nos processos de produção, nos modelos de gestão e nos mecanismos de medição do desempenho, redefinindo, em cada momento, as necessidades de informação para apoio à decisão (Dai & Vasarhelyi, 2023). A literatura evidencia que a evolução da contabilidade de gestão tem sido historicamente impulsionada pelas exigências informativas decorrentes de novas estratégias empresariais, do aumento da complexidade organizacional, da inovação tecnológica e da intensificação da concorrência. Assim, as inovações na prática da contabilidade de gestão surgem e continuam a surgir, como resposta à necessidade de apoiar decisões em contextos em constante mudança (Atkinson et al., 2020; Barreto et al., 2025; Dai & Vasarhelyi, 2023).

A Primeira Revolução Industrial, iniciada em finais do século XVIII, marcou o surgimento da produção mecanizada impulsionada pela máquina a vapor e pela especialização do trabalho. Este novo contexto exigiu o desenvolvimento de mecanismos sistemáticos de registo de custos de maquinaria, matérias-primas e mão-de-obra, que estiveram na génese das primeiras práticas de contabilidade de custos (Garner, 1947; Johnson, 1981).

A Segunda Revolução Industrial, que se estendeu do final do século XIX ao início do século XX, trouxe a eletricidade, a produção em massa e as linhas de montagem. A ampliação da escala de produção e a crescente complexidade organizacional tornaram necessária a utilização de sistemas de custeio mais

sofisticados, incluindo a imputação de custos indiretos e o controlo de orçamentos de produção (Chandler, 1977; Kaplan, 1984).

Durante a Terceira Revolução Industrial, na segunda metade do século XX, a automação e o desenvolvimento da informática transformaram profundamente os sistemas de informação contabilística. O processamento eletrónico de dados permitiu uma gestão mais eficiente e rápida, tendo viabilizado cálculos mais complexos e relatórios mais frequentes e detalhados (Granlund & Malmi, 2002).

No limiar do século XXI, a Contabilidade de Gestão continuou a evoluir em sintonia com as grandes transformações tecnológicas, económicas e sociais da era contemporânea (Bhimani, 2020; Dobie, 2013). Três eixos estruturantes marcam esta fase mais recente: a transformação digital, a crescente relevância da sustentabilidade e o reforço da orientação para a criação de valor.

Atualmente, a Quarta Revolução Industrial, também designada Indústria 4.0, representa uma nova etapa de integração entre o mundo físico e o digital, sustentada por sistemas ciberfísicos, Internet das Coisas (IoT), inteligência artificial (IA) e robótica avançada. Estas inovações estão a reconfigurar os sistemas de Contabilidade de Gestão, permitindo a recolha e análise de dados em tempo real e expandindo o foco para indicadores preditivos e não financeiros (Dai & Vasarhelyi, 2023; Quattrone, 2016). Isto tem obrigado a repensar métodos e instrumentos de controlo, promovendo a incorporação de dimensões não financeiras e intangíveis nos sistemas de medição e tomada de decisão. A digitalização e a disponibilidade massiva de dados em tempo real estão a redefinir o papel da Contabilidade de Gestão, exigindo novas abordagens analíticas e conceptuais que integrem informação diversa e dinâmica para apoiar decisões mais ágeis e preditivas (Barreto et al., 2025; Bhimani, 2020; Quattrone, 2016).

Em paralelo com a digitalização, assiste-se a uma integração cada vez maior das preocupações de sustentabilidade ambiental e social na Contabilidade de Gestão (Beusch, et al. 2022). Impulsionadas por movimentos globais como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU) e pelo escrutínio crescente de investidores, reguladores e outras partes interessadas, as empresas estão a alargar o seu foco de criação de valor para além do puramente financeiro, incorporando as dimensões ambientais, sociais e de governação. Os contabilistas de gestão têm um papel fundamental nesta transição, fornecendo métricas e análises que tornem tangíveis esses aspetos “não financeiros” nas decisões. Na prática, isto implica desenvolver sistemas de medição do desempenho ambiental (por exemplo, pegada de carbono, eficiência energética, índice de reciclagem de resíduos) e indicadores sociais (como rotatividade de colaboradores, diversidade e inclusão, impacto na comunidade), integrando-os nas ferramentas de controlo e de relato interno. De acordo com a CGMA (2019), os profissionais de Contabilidade de Gestão estão numa posição privilegiada para assumir estas funções, pois dominam o processo de recolha, análise e comunicação de informação de forma objetiva, estruturada e integrada.

2.2 O paradigma contingencial e a orientação estratégica

Até meados do século XX, prevaleceu uma visão da Contabilidade de Gestão fortemente influenciada pelos princípios da administração científica. Este paradigma clássico assumia que existiam “melhores práticas”

universais de controlo aplicáveis a todas as organizações, independentemente do contexto. Na prática, isso traduzia-se em sistemas rígidos e padronizados, nomeadamente orçamentos anuais fixos, cálculo de custos padrão, relatórios de desvios, associados a estruturas hierárquicas de controlo de gestão bem definida. A função do *Controller* era garantir a conformidade com as normas e atingir níveis de eficiência pré-definidos. Esta perspectiva assentava na convicção de que as regras de gestão bem delineadas e métricas financeiras estritas levariam, universalmente, a desempenhos ótimos. A Contabilidade de Gestão clássica centrava-se quase exclusivamente em indicadores financeiros internos, como custos, resultados e rentabilidades, e baseava-se na premissa de que qualquer desvio face ao plano deveria ser eliminado, refletindo um contexto organizacional relativamente estável, no qual o planeamento e o controlo constituíam funções nucleares.

A partir das décadas de 1960 e 1970, porém, esta visão monolítica começou a ser questionada pelo emergir da abordagem contingencial no âmbito da Contabilidade de Gestão. Esta abordagem, refletida nos trabalhos de Waterhouse e Tiessen (1978) e Otley (1980), argumenta que não existe um sistema de controlo de gestão ideal válido para todas as empresas. Segundo a teoria da contingência, a eficácia organizacional é reforçada quando existe um alinhamento adequado entre os fatores contextuais e os sistemas de controlo de gestão (Ludji, 2025). Os estudos empíricos mostravam que as características específicas de cada organização e do seu ambiente moldam a configuração do sistema contabilístico e de controlo e condicionam a sua eficácia. Assim, fatores contingenciais como a estrutura organizacional (p.ex., organizações descentralizadas vs. centralizadas), a tecnologia de produção (produção em massa padronizada vs. produção flexível), o ambiente externo (estável vs. incerto) e a estratégia competitiva (liderança em custos vs. diferenciação) revelaram ter influência significativa sobre as necessidades de informação e a eficácia dos mecanismos de controlo. Por exemplo, Otley (1980) demonstrou que as empresas que atuam em ambientes altamente dinâmicos beneficiam de sistemas de controlo mais flexíveis e com relatórios frequentes, enquanto as empresas em ambientes estáveis podem usar orçamentos anuais rígidos sem perda de eficácia. Govindarajan e Gupta (1985) reforçaram esta perspetiva ao relacionarem o sistema de controlo com a missão estratégica, demonstrando que unidades de negócio orientadas para aumentar a quota de mercado beneficiam de sistemas de avaliação baseados em critérios de longo prazo e maior discricionariedade, enquanto unidades focadas na maximização dos resultados de curto prazo obtêm melhor desempenho quando utilizam medidas objetivas e metas financeiras rigorosas. Assim, o desenho do sistema de Contabilidade de Gestão deve refletir as contingências estratégicas e o contexto específico da organização, em vez de seguir um modelo universal. Além desta evidência clássica, estudos mais recentes mostram que estas conclusões continuam válidas em contextos organizacionais marcados pela incerteza e pela mudança. Ludji (2025) demonstra que quando os gestores percecionam maior incerteza no ambiente externo tendem a optar por sistemas de controlo de gestão mais flexíveis, capazes de apoiar a inovação e de promover respostas rápidas às mudanças, o que se traduz em melhor desempenho. De forma complementar, Namazi e Rezaei (2024) evidenciam que tanto os fatores estratégicos como os comportamentais influenciam o modo como a informação da contabilidade de gestão é utilizada no planeamento e no controlo, incluindo a tendência para criar folgas orçamentais em determinados contextos. Em conjunto, estes estudos reforçam a ideia de que o desenho dos sistemas de Contabilidade de Gestão deve resultar de uma análise cuidada das características do ambiente, da

estratégia e do comportamento dos atores organizacionais, e não da aplicação uniforme de um modelo único.

Paralelamente, durante os anos 1980 ganhava força uma outra corrente teórica que complementava a visão contingencial da Contabilidade de Gestão. A perspectiva institucional, ancorada em contributos da sociologia das organizações, nomeadamente nos trabalhos de DiMaggio e Powell (1983) e de Meyer e Rowan (1977), sustentava que as organizações adotam frequentemente técnicas contabilísticas não apenas pela sua eficácia instrumental, mas também para reforçar a legitimidade e responder a pressões externas que conduzem ao isomorfismo. As práticas de controlo e reporte seriam em parte impulsionadas pelo desejo das organizações de serem percebidas como modernas, responsáveis ou em conformidade com os padrões da indústria. Por exemplo, na década de 1990, muitas empresas adotaram sistemas de custeio ABC (Activity-Based Costing) não só pelos benefícios prometidos, mas também porque tais práticas eram promovidas por consultores e associações profissionais como símbolos de vanguarda. A Contabilidade de Gestão serve também para “mostrar ao mundo” que a empresa é bem gerida e está alinhada com as expectativas dos “stakeholders”. Scapens (2006) sublinha que compreender as práticas de Contabilidade de Gestão requer olhar para além da racionalidade económica imediata, considerando as rotinas, os mitos organizacionais e as pressões culturais que levam certas técnicas a serem adotadas mesmo sem evidência clara de melhoria de desempenho. A investigação mais recente tem expandido, criticado e refinado esta perspectiva. Modell (2023), por exemplo, questiona se a investigação inspirada pela teoria institucional em contabilidade de gestão estará a degenerar ou a progredir e argumenta que, sem um equilíbrio adequado entre a agência dos atores e as pressões institucionais, o programa de investigação tende a tornar-se estéril, sugerindo a necessidade de novas abordagens para manter a vitalidade teórica e evitar que a pesquisa institucional em contabilidade de gestão se esgote em explicações meramente conformistas. Por sua vez, Eitrem et al. (2024) consideram que a investigação sobre contabilidade tende a limitar a aplicar versões prévias da teoria institucional aos diversos temas contabilísticos, falhando em prestar a devida atenção a desenvolvimentos conceptuais centrais da teoria institucional.

Em síntese, a década de 1980 marca a consolidação de uma visão mais pluralista da Contabilidade de Gestão, passando a ser percebida como um sistema de informação que deve ser desenhado em função das variáveis contingenciais e que as escolhas dessas práticas são influenciadas não só pelo que é economicamente ótimo, mas também pelo que é socialmente esperado num dado contexto (Clerkin et al., 2024; Schiavi et al., 2024).

Na viragem para as décadas de 1980 e 1990, a Contabilidade de Gestão atravessou um período de intensa inovação e reconceptualização, motivada em grande medida pelas limitações dos sistemas tradicionais na resposta às mudanças do ambiente empresarial. O ponto de inflexão foi assinalado pela obra “Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting” (Johnson & Kaplan, 1987), que criticou a Contabilidade de Gestão por ter ficado para trás, por estar excessivamente focada em indicadores internos de curto prazo, ignorando as necessidades de informação para uma competitividade global e de longo prazo. Essa chamada de atenção levou à emergência das chamadas abordagens estratégicas na Contabilidade de Gestão, em que o foco se desloca da pura eficiência operacional para a criação de valor e de vantagens competitivas sustentáveis.

Um exemplo dessa viragem foi o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* por Kaplan e Norton (1992, 1996). Este modelo inovador de avaliação de desempenho parte do reconhecimento de que os indicadores financeiros tradicionais são necessários, mas não suficientes para gerir uma organização em ambientes competitivos. Assim, Kaplan e Norton (1992, 1996) propuseram um sistema equilibrado que combina medidas financeiras e não financeiras, distribuídas por quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento), e alinha as medidas de desempenho com a estratégia organizacional. Essa integração de métricas permitiu superar a miopia da gestão centrada apenas em resultados contabilísticos de curto prazo. Neste período de final do século XX, surgem outras inovações e técnicas que refletem a procura por maior relevância estratégica, entre as quais se destacam o custeio baseado em atividades (ABC) e os instrumentos de gestão estratégica de custos (Atkinson et al., 2020). Assim, os sistemas de controlo tornaram-se mais abertos e proativos, deixando de medir apenas o que aconteceu, para incluir métricas orientadas para o futuro e direcionar comportamentos futuros, alinhando toda a organização com os objetivos estratégicos.

2.3 Ensino da Contabilidade de Gestão

O ensino da Contabilidade de Gestão tem evoluído em paralelo com as transformações ocorridas na prática profissional e as exigências de um contexto organizacional cada vez mais volátil, digital e sustentável. A literatura internacional tem refletido estas mudanças, propondo reorientações curriculares e metodológicas que visam aproximar o ensino da realidade empresarial e preparar os futuros profissionais para novos papéis.

No final do século XX, autores como Böer (2000), Birnberg (2000) e Maher (2000) já alertavam para a inadequação dos programas tradicionais de Contabilidade de Gestão, excessivamente centrados em técnicas convencionais de cálculo de custos. Destacavam a necessidade de incorporar competências analíticas, estratégicas e comportamentais, bem como de promover um pensamento mais crítico e interdisciplinar. Hopper et al. (2004) reforçaram essa crítica, sustentando que a Contabilidade de Gestão deve ser ensinada não como mera técnica, mas como prática integrada de gestão, com uma forte componente organizacional. Na década seguinte, a preocupação com a lacuna entre a formação académica e a prática profissional consolidou-se na agenda de investigação. Siegel et al. (2010) diagnosticaram um “*preparation gap*” persistente, propondo reformas centradas na aprendizagem ativa, em contextos reais e na integração com áreas como estratégia, tecnologia e comportamento organizacional.

Os organismos internacionais, como o Chartered Institute of Management Accountants (CIMA, 2023) e o Institute of Management Accountants (IMA), têm desempenhado um papel central no reposicionamento do ensino da Contabilidade de Gestão. O quadro de competências definido pelo CGMA (2019, 2023) amplia substancialmente o papel do contabilista de gestão, integrando competências digitais, pensamento analítico, influência estratégica, ética profissional, pensamento sistémico e gestão da sustentabilidade. Paralelamente, as International Education Standards (IES), emitidas pelo painel responsável pela educação do contabilista no seio da IFAC, têm vindo a incorporar desde 2019 temas como transformação digital, análise de dados, cibersegurança, ESG e relato integrado como componentes essenciais da

formação e do desenvolvimento profissional contínuo. Esta convergência internacional reflete um compromisso crescente com uma atualização estruturada da profissão, reforçando a relevância da Contabilidade de Gestão no apoio à criação de valor sustentável (CGMA, 2019, 2023).

Por isso, é importante que professores, estudantes, contabilistas e entidades profissionais da contabilidade estejam alinhados quanto às competências necessárias à formação académica do contabilista de gestão contemporâneo (Mineiro et al., 2025). Neste contexto, a prática pedagógica tem evoluído, valorizando cada vez mais abordagens ativas, como a aprendizagem baseada em projetos, as simulações empresariais, a gamificação e metodologias combinadas presenciais e digitais. A integração de sistemas empresariais e ferramentas analíticas, como o SAP ERP (*Systems, Applications and Products – Enterprise Resource Planning*), Power BI, plataformas de análise visual de dados ou simuladores de gestão, tornou-se particularmente relevante em programas que seguem referenciais internacionais de excelência e competências profissionais (CGMA, 2019).

A tecnologia permite aproximar a realidade profissional do ambiente de sala de aula, o que enriquece a experiência dos estudantes ao integrar de forma mais efetiva a prática com a aprendizagem académica (Sidorova et al., 2024). Esta evolução pedagógica traduz-se numa formação que exige níveis elevados de literacia digital, analítica e estratégica. Estas competências tornaram-se indispensáveis para operar em ambientes de decisão cada vez mais complexos e têm contribuído para redefinir o papel do contabilista de gestão, que assume hoje funções mais consultivas, orientadas para a análise prospetiva, a influência estratégica e a criação de valor sustentável nas organizações.

Bibliografia

- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2020). *Management accounting: Information for decision making and strategy execution* (7.^a ed.). Cambridge Business Publishers.
- Barreto, A., Gomes, P., Quesado, P., & O'Sullivan, S. (2025). Advancements in management accounting and digital technologies: A systematic literature review. *Accounting, Finance & Governance Review*, 34(2), 137–156.
- Beusch, P., Frisk, J. E., Rosén, M., & Dilla, W. (2022). Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management accounting research*, 54, 100777.
- Bhimani, A. (2020). Digital data and management accounting: Why we need to rethink research methods. *Journal of Management Control*, 31(1), 9–23.
- Birnberg, J. G. (2000). The role of behavioral research in management accounting education in the 21st century. *Issues in Accounting Education*, 15(4), 713–728.
- Böer, G. B. (2000). Management accounting education: Yesterday, today, and tomorrow. *Issues in Accounting Education*, 15(2), 313–334.
- Carmona, S. (2005). *The history of management accounting in France, Italy, Portugal, and Spain* (IE Working Paper WP05-30). Instituto de Empresa Business School.

- CGMA. (2019). *Reinventing finance for a digital world*. AICPA & CIMA.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Harvard University Press.
- CIMA. (2023). *Education syllabus and assessment for 2024*. <https://www.cimaglobal.com>
- Clerkin, B., Quinn, M., & Connolly, C. (2024). Decoupled accounting in a non-profit context: An explanation for stable management accounting? *Critical Perspectives on Accounting*, 99, 102721.
- Dai, J., & Vasarhelyi, M. A. (2023). Management accounting 4.0: The future of management accounting. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 20(1), 1–13.
- Dobie, A. (2013). A history of management accounting. *Accounting in Europe*, 10(2), 277–279.
- Drury, C., & Tayles, M. (2023). *Management and cost accounting* (12th ed.). Cengage Learning.
- Eitrem, A., Meidell, A., & Modell, S. (2024). The use of institutional theory in social and environmental accounting research: a critical review. *Accounting and Business Research*, 54(7), 775-810.
- Emerson, H. (1912). *The twelve principles of efficiency*. The Engineering Magazine.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Fleischman, R. K., & Parker, L. D. (1997). What is past is prologue: Cost accounting in the British industrial revolution 1760–1850. Garland Publishing.
- Garner, S. P. (1947). Historical development of cost accounting. *The Accounting Review*, 22(4), 385–389. <https://www.jstor.org/stable/239679>
- Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPs on management accounting: A lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, 13(3), 299–321. <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0189>
- Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management accounting research*, 50, 100725.
- Hopper, T., Burns, J., & Yazdifar, H. (2004). Management accounting education and training: Putting management in and taking accounting out. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 1(1), 1–29.
- IFAC. (2019). *Revisions to International Education Standards to incorporate information and communications technologies*. International Federation of Accountants.
- IMA. (2017). *Statement of ethical professional practice*. Institute of Management Accountants.
- Johnson, H. T. (1981). Toward a new understanding of nineteenth-century cost accounting. *The Accounting Review*, 56(3), 510–518. <https://www.jstor.org/stable/246912>
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S. (1984). The evolution of management accounting. *The Accounting Review*, 59(3), 390–418.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Levant, Y., & Zimnovitch, H. (2022). Overview of cost accounting practices in France from the early 19th century to the 1880s. *Accounting History*, 27(4), 576–606.
- Ludji, T. R. (2025). Contingency relationship between perceived environmental uncertainty and management control systems: Implications for innovation and performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 1-24.
- Maher, M. W. (2000). Management accounting education at the millennium. *Issues in Accounting Education*, 15(2), 335–346.
- Mineiro, K. M. L., Laurett, R., Nossa, V., & Nossa, S. N. (2025). Management accountant skills: An exploratory factor analysis. *The International Journal of Management Education*, 23(3), 101209.
- Modell, S. (2023). “Is Institutional Research on Management Accounting Degenerating or Progressing? A Lakatosian Analysis.” *Contemporary Accounting Research*, 39(4), 2478–2508.
- Namazi, M., & Rezaei, G. (2024). Modelling the role of strategic planning, strategic management accounting information system, and psychological factors on the budgetary slack. In *Accounting Forum* (Vol. 48, No. 2, pp. 279-306). Routledge.
- Nixon, W., & Burns, J. (2005). Management control in the 21st century. *Management Accounting Research*, 16(3), 260–268.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: Towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5(3–4), 289–299.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428.
- Ovunda, A. S. (2015). The development of cost and management accounting: A historical perspective. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 34(1), 1884–1890.
- Quattrone, P. (2016). Management accounting goes digital: Will the move make it wiser? *Management Accounting Research*, 31, 118–122.
- Scapens, R. W. (2006). Understanding management accounting practices: A personal journey. *The British Accounting Review*, 38(1), 1–30.
- Schiavi, G. S., Behr, A., & Marcolin, C. B. (2024). Institutional theory in accounting information systems research: Shedding light on digital transformation and institutional change. *International Journal of Accounting Information Systems*, 52, 100662.

- Sidorova, M., Kopus, T., & Yurasova, I. (2024). Digital transformation for teaching management accounting: training with a simulation in an authentic professional environment. *Accounting Education*, 33(5), 621-648.
- Siegel, G., Sorensen, J. E., Klammer, T., & Richtermeyer, S. B. (2010). The ongoing preparation gap in management accounting education: A guide for change. *Management Accounting Quarterly*, 11(4), 29–39.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Waterhouse, J. H., & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), 65–76.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2018). *The evolution of management thought* (7th ed.). John Wiley & Sons.

3. Ficha da Unidade Curricular de Contabilidade e Controlo de Gestão

3.1 Enquadramento da unidade curricular

A unidade curricular de Contabilidade e Controlo de Gestão (CCG) integra o 2.º semestre do 1.º ano do Mestrado em Contabilidade e Finanças (MCF) do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), do Instituto Politécnico do Porto (IPP). O MCF tem como objetivo geral “proporcionar uma formação aplicada em contexto prático para a recolha, processamento e análise de informação conducente à tomada de decisões em ambientes competitivos e complexos” (RCE-MCF, 2024). Para a concretização deste objetivo, concorrem todas as UCs que constam do Plano de Estudos (Tabela 1), nas quais sobressaem a Contabilidade e as Finanças como áreas de especialização do ciclo de estudos.

Tabela 1. Plano de estudos

Ano / Semestre	Unidade Curricular	ECTS
1.º Ano / 1.º Semestre	Fiscalidade Internacional	6.0
	Instrumentos Financeiros	6.0
	Metodologias de Investigação	6.0
	Relato Financeiro	6.0
	Contabilidade e Relato da Sustentabilidade	6.0
	Investimentos Financeiros (opcional)	6.0
1.º Ano / 2.º Semestre	Contabilidade e Controlo de Gestão	6.0
	Contabilidade Internacional	6.0
	Avaliação e Reestruturação de Empresas	6.0
	Gestão Financeira Internacional	6.0
	Contabilidade dos Instrumentos Financeiros (opcional)	6.0
	Decisões de Financiamento (opcional)	6.0
2.º Ano / 1.º Semestre	Métodos Quantitativos	6.0
	Seminários Temáticos em Contabilidade e Finanças	6.0
2.º Ano / Anual (Opcional)	Dissertação (opcional)	48.0
	Estágio (opcional)	48.0
	Projeto (opcional)	48.0

Fonte: www.iscap.ipp.pt, 2 de dezembro de 2025.

Atualmente, o curso dispõe de 60 vagas anuais, distribuídas por duas turmas. O corpo docente é exclusivamente composto por doutorados, 85% dos quais na área de especialização do ciclo de estudos.

Nos termos do artigo 17.º do Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto, pode candidatar-se ao ciclo de estudos conducente ao grau de mestre qualquer pessoa que seja titular do grau de licenciado ou equivalente legal, independentemente da área científica. Deste modo, e embora o edital do concurso de acesso para frequência dos cursos de Mestrado do ISCAP fixe critérios de seleção e seriação que privilegiam os licenciados nas áreas de especialização do MCF e na área das Ciências Empresariais, podem ingressar no ciclo de estudos candidatos sem qualquer formação académica superior nestas áreas.

Esta flexibilidade na gestão do percurso académico enriquece a sala de aula, mas também coloca novos desafios.

As turmas são heterogéneas, sendo possível encontrar na mesma sala de aula estudantes sem formação em Ciências Empresariais e estudantes com a Licenciatura em Contabilidade e Administração do ISCAP. Ou seja, juntam-se estudantes que nunca tiveram Contabilidade Financeira ou Contabilidade de Gestão com estudantes que concluíram 72 ECTS na área da Contabilidade. Além disso, como esta é a única UC da área disciplinar de Contabilidade de Gestão no MCF, pode haver estudantes, futuros mestres em Contabilidade e Finanças, cujo único contato com o corpo conceptual da disciplina acontece apenas durante a frequência desta UC. Neste contexto, os conteúdos tratados na UC de Contabilidade e Controlo de Gestão devem ser:

- abrangentes, cobrindo conceitos e temáticas básicas e também conceitos e temáticas mais especializados;
- atuais, porque se destinam a especialista que estão ou irão brevemente para o mercado de trabalho;
- tecnicamente acessíveis, porque se destinam a licenciados com diferentes bases de conhecimento;
- conceptualmente exigentes, porque se destinam a estudantes de mestrado com capacidade de apreender novos conceitos;
- criativos e diversificados, procurando despertar o interesse pela investigação na área.

Nos pontos seguintes, apresenta-se uma proposta que pretende cumprir e compatibilizar estas linhas orientadoras. A proposta pretende oferecer ao estudante do MCF uma visão geral e avançada dos desenvolvimentos teóricos e práticos atuais na área da CCG, nas suas dimensões complementares, de cálculo de custos, apoio à decisão e ao controlo de gestão.

3.2 Objetivos e competências

Em termos gerais, a função do *Controller* é garantir que os objetivos e estratégias da organização sejam atingidos de maneira eficaz e, em cada decisão, indicar ao gestor o caminho que apresenta maior probabilidade de sucesso e maior contributo para a sustentabilidade da organização (CGMA, 2019, 2023). Para isso, o *Controller* tem de ser capaz de estruturar problemas complexos, recolher, tratar e aplicar informação financeira e não financeira para apoiar a tomada de decisões em contexto de incerteza. Estas funções devem ser assumidas, não apenas no sentido técnico, mas também, tendo em mente que o modo pelo qual os sistemas de Contabilidade de Gestão são projetados e implementados frequentemente influencia a atitude das pessoas para agir de maneira congruente com os objetivos da organização. Neste contexto, a UC deverá contribuir para desenvolver essa consciência nos estudantes e trabalhar, dinamicamente e interativamente, um perfil holístico de formação, em que a aplicação do conhecimento técnico se cruza com o pensamento estratégico, a fluência digital, a consciência ética e a socialização. Assim, em linha com as recomendações de organismos profissionais internacionais (CGMA 2019, 2023; IFAC, 2021), a UC deve promover aprendizagens nos seguintes domínios:

- Conhecimento técnico da Contabilidade de Gestão: fornece a base instrumental necessária para o apoio eficaz à gestão, assumindo-se como uma condição necessária, ainda que não suficiente, para que o *Controller* assuma as suas funções de forma plena.
- Pensamento estratégico e criação de valor: orienta o contabilista de gestão para o papel de parceiro de negócio, com uma visão integrada da organização, baseada em informação financeira e não financeira para promover o sucesso sustentável.
- Competências digitais e analíticas: promove a literacia digital aplicada à Contabilidade de Gestão, incluindo o uso de sistemas de informação, *Business Intelligence* e análise de dados para suporte à decisão.
- Ética, sustentabilidade e responsabilidade social: desenvolve a capacidade de integrar fatores ESG (ambientais, sociais e de governança) na análise de desempenho e na elaboração de relatórios integrados.
- Competências comportamentais e de comunicação: aperfeiçoa as chamadas *soft skills*, nomeadamente comunicação eficaz, trabalho em equipa, liderança e pensamento crítico, fundamentais para o contabilista de gestão influenciar decisões e conduzir mudanças.

Em termos cognitivos, os objetivos da UC podem ser sintetizados nos seguintes termos:

- O1: Entender a evolução da Contabilidade de Gestão e relacioná-la com a evolução das organizações.
- O2: Aplicar e analisar criticamente os métodos de acumulação de custos e respetivo tratamento dos gastos indiretos.
- O3: Identificar e analisar os instrumentos de gestão estratégica de custos nas organizações.
- O4: Estruturar e analisar informação para a tomada de decisão.
- O5: Analisar criticamente as medidas de avaliação de desempenho.
- O6: Desenvolver instrumentos de controlo operacional e estratégico.
- O7: Explicar o impacto da 4.^a revolução industrial na Contabilidade de Gestão.
- O8: Demonstrar o contributo da Contabilidade de Gestão para a gestão e relato da sustentabilidade.
- O9: Identificar as tendências na investigação na área da Contabilidade de Gestão.

3.3 Programa

O programa da unidade curricular aborda os seguintes temas e tópicos:

Capítulo 1 – A Contabilidade de Gestão e a sua evolução:

- 1.1 .Contabilidade de Gestão e Contabilidade Financeira;
- 1.2. Origens e desenvolvimento histórico da Contabilidade de Gestão;
- 1.3. Paradigmas e abordagens teóricas na Contabilidade de Gestão;
- 1.4. Mercados, competitividade e a transformação do papel da Contabilidade de Gestão;
- 1.5. Cultura organizacional, sistemas informais e Contabilidade de Gestão.

Capítulo 2 – Acumulação de custos e a imputação dos gastos indiretos:

- 2.1. Conceitos básicos de contabilidade de custos;
- 2.2. Custeio tradicional e o método das secções homogéneas
- 2.3. Custeio por atividades;
- 2.4. Time Driven ABC.

Capítulo 3 – Gestão de custos:

- 3.1. Gestão Baseada nas Atividades;
- 3.2. Custo alvo;
- 3.3. Qualidade total;
- 3.4. Melhoria contínua;
- 3.5 Ciclo de vida do produto.

Capítulo 4 – Contabilidade de Gestão para a tomada de decisão:

- 4.1 Custo-volume-resultado;
- 4.2 Gastos e rendimentos relevantes;
- 4.3 Decisões de preços e análise de rentabilidade;
- 4.4 Decisões sob condições de risco e incerteza;
- 4.5 Decisões de investimento.

Capítulo 5 – Avaliação do desempenho e controlo de gestão:

- 5.1 Modelos de controlo de gestão;
- 5.2 Orçamentos;
- 5.3 Medidas do desempenho financeiro;
- 5.4 Preços de transferência interna;
- 5.5 *Balanced Scorecard*.

Capítulo 6 – Tópicos avançados de Contabilidade de Gestão:

- 6.1. Sistemas inteligentes de apoio à decisão;
- 6.2. Contabilidade de Gestão para a sustentabilidade;
- 6.3. Tendências de investigação.

Os conteúdos programáticos foram delineados para assegurar o cumprimento dos objetivos enunciados, cobrindo tanto os conceitos clássicos da contabilidade de custos como ferramentas de apoio à tomada de decisão e ao controlo de gestão, até aos tópicos emergentes que refletem as tendências atuais da profissão (CGMA,2023).

3.4 Metodologias pedagógicas

Em termos pedagógicos, a unidade curricular adota uma abordagem ativa, prática e orientada para a resolução de problemas, em consonância com as recomendações da literatura contemporânea em Contabilidade de Gestão. Há evidências na literatura que demonstram que técnicas de “aprendizagem ativa” (Stout, 2015) e “aprendizagem por problemas” (Stanley & Marsden, 2012), tais como exercícios práticos, estudos de caso e atividades colaborativas, promovem uma maior retenção dos conteúdos e resultam num desempenho superior em momentos de avaliação, reforçando a ligação com contextos reais de tomada de decisão. Assim, as atividades de ensino-aprendizagem incluem:

- Aulas expositivas dialogadas: sessões teóricas participativas para introdução dos conceitos-chave, enquadrando-os com exemplos práticos e convidando à discussão.
- Análise e resolução de exercícios práticos que tipificam as situações reais enfrentadas pelas empresas em termos de cálculo de custos, tomada de decisão e controlo de gestão.
- Análise e discussão, em grupo, de um estudo de caso real que reflete desafios atuais das organizações no âmbito da sustentabilidade, proporcionando uma visão do papel da Contabilidade de Gestão nesse contexto.
- Realização de uma análise crítica de um artigo científico na área da Contabilidade de Gestão, publicado numa das revistas indicadas pela docente, seguindo um guião de análise disponibilizado pela docente. Em alternativa, o estudante pode optar pela realização de um trabalho individual, no qual aplica um instrumento de Contabilidade de Gestão ou analisa um problema de Contabilidade de Gestão em contexto real. Este trabalho será apresentado e discutido no final do semestre.
- Combinação de sessões presenciais com atividades online, nomeadamente quizzes de autoavaliação e vídeos explicativos, de modo a flexibilizar e enriquecer a experiência de aprendizagem. O recurso a plataformas de e-learning e materiais digitais permite aos estudantes aprofundar conhecimentos ao seu ritmo e favorece a autonomia e a aprendizagem contínua.
- Organização de um seminário com profissionais que exponham aos estudantes o processo de transformação digital que a Contabilidade de Gestão atravessa, proporcionando aos estudantes uma visão atual das funções e dos desafios de um profissional da área da contabilidade e controlo de gestão.

No conjunto, esta diversidade de práticas pedagógicas procura estimular a interatividade e a aprendizagem experiencial, ou seja, procura-se não só transmitir os conteúdos teóricos, mas também operacionalizar o desenvolvimento das competências previstas, preparando os futuros mestres para aplicar o que aprendem em contextos reais.

Estas atividades são suportadas por diferentes recursos pedagógicos, nomeadamente diapositivos disponibilizados pela docente, caderno de exercícios com e sem soluções, exercícios resolvidos e explicados, quiz de autoavaliação, vídeos de acesso livre selecionados pela docente, exames e testes de anos anteriores e bibliografia específica para cada tema. À exceção da bibliografia, todos os outros materiais são disponibilizados na página da UC na plataforma *Moodle*. Além das aulas, para orientar o estudante no uso destes materiais, há o horário de atendimento, que pode ser online ou presencial.

3.5 Avaliação

O modelo de avaliação da UC foi concebido de forma a aferir tanto os conhecimentos técnicos adquiridos como a capacidade de análise crítica e de construção de argumentação própria fundamentada. Os estudantes que optarem pela modalidade de avaliação durante o período letivo (avaliação contínua) serão avaliados com base nos seguintes instrumentos:

- Mini-teste escrito individual: Será realizado um teste escrito no final de cada um dos capítulos 1, 2, 3, 4 e 5. Os testes são breves, com duração entre 20 e 45 minutos. Este instrumento inclui perguntas de múltipla escolha e/ou exercícios de aplicação e/ou perguntas abertas que exigem interpretação e reflexão crítica dos resultados obtidos nos exercícios. O objetivo é verificar o domínio dos conceitos e técnicas abordados na unidade curricular e a capacidade de os aplicar.
- Análise de estudo de caso (em grupo) ou relatório (individual) sobre seminário: Se o estudante optar pela análise de um estudo de caso, este trabalho será desenvolvido em grupo de 3 a 4 estudantes. O grupo deverá apresentar um relatório escrito com a análise do caso. Se o estudante optar por realizar um relatório sobre o seminário, terá obrigatoriamente de assistir ao seminário e fazer um relatório individual sobre o mesmo, seguindo uma estrutura pré-definida. Em ambos os casos, o docente disponibiliza toda a informação na plataforma *Moodle* e deixa instruções de análise. Qualquer questão será tratada no horário de atendimento. Este instrumento avalia a competência de aplicação dos conhecimentos a situações complexas, bem como habilidades de investigação, síntese e pensamento crítico.
- Apresentação e discussão do trabalho individual: O trabalho pode incidir sobre qualquer tópico do programa ou assumir a forma de uma análise crítica de um artigo científico ou aplicar instrumentos da Contabilidade de Gestão a uma situação real. Em ambos os casos, o docente disponibiliza instruções na plataforma *Moodle*. Qualquer questão será tratada no horário de atendimento. O trabalho será apresentado e discutido em aula. Esta componente avalia a capacidade de análise crítica, as habilidades de investigação e a capacidade de argumentação.
- Participação em aula: Embora com menor peso, incentiva-se a participação ativa nas discussões em aula, na resolução de exercícios e na realização das restantes atividades pedagógicas. A classificação desta componente será desagregada nos seguintes parâmetros: assiduidade; frequência e qualidade das intervenções; atitude colaborativa no debate.

A avaliação durante o período letivo fomenta o envolvimento do estudante nas atividades de ensino-aprendizagem e proporciona um ambiente de aula mais dinâmico e interessante. O método de avaliação deve ser ajustado em cada ano letivo, em função da resposta dos estudantes, mas deverá, preferencialmente, incluir todos os componentes de avaliação descritos acima. A Tabela 2 discrimina o peso relativo de cada componente.

Tabela 2. Avaliação durante o período letivo

Componente de avaliação	Peso Relativo	Pontuação Mínima
Mini-testes (média simples da classificação de 3 mini-testes)	50%	8 valores*

Análise de estudo de caso (grupo) ou relatório sobre seminário (individual)	15%	8 valores
Apresentação e discussão do trabalho individual	25%	8 valores
Participação em aula	10%	10 valores

* A pontuação mínima de 8 valores indicada para a componente de mini-testes corresponde à média das três classificações obtidas nos mini-testes, não se aplicando a cada mini-teste individual.

Fonte: Elaboração própria.

A avaliação durante o período letivo é constituída pelos componentes acima mencionados, sendo a classificação final igual à soma das classificações obtidas em cada componente de avaliação, ponderadas pelos respetivos pesos relativos. A não obtenção de pontuação mínima num dos componentes de avaliação exclui o estudante da modalidade de avaliação durante o período letivo. Relativamente à componente Mini-testes, o estudante poderá optar por realizar apenas 3 dos 5 Mini-testes previstos ou ser avaliado nesta componente com base nas 3 melhores classificações obtidas entre os 4 ou 5 Mini-testes realizados. Em qualquer dos casos, o estudante terá de realizar, no mínimo, 3 dos 5 Mini-testes para poder obter classificação nesta componente e manter-se nesta modalidade de avaliação.

Em alternativa, os estudantes podem optar por exame final, em época normal e/ou época de recurso. Neste caso, o exame escrito cobre todo o programa e a classificação final é igual à classificação obtida no exame. Os estudantes têm ainda a possibilidade de melhorar a classificação, realizando um exame final de melhoria de nota.

3.6 Demonstração da coerência entre objetivos, conteúdos, metodologias e avaliação

A articulação entre os objetivos de aprendizagem, os conteúdos programáticos, as metodologias pedagógicas e os instrumentos de avaliação é determinante no sucesso da UC. A matriz apresentada na Tabela 3 permite evidenciar a coerência pedagógica da UC de CCG, tornando visível a relação entre os diferentes elementos do processo de ensino-aprendizagem. Este exercício de alinhamento possibilita não apenas a clarificação das expectativas formativas, mas também o reforço da transparência e da eficácia no processo de ensino.

Tabela 3. Matriz de coerência: objetivos, conteúdos, metodologias e avaliação

Objetivos de aprendizagem	Conteúdos programáticos	Metodologias pedagógicas	Instrumentos de avaliação
O1: Entender a evolução da Contabilidade de Gestão e relacioná-la com a evolução das organizações.	C1: Evolução da Contabilidade de Gestão	Aulas expositivas dialogadas; Discussão em sala; Leituras críticas.	Mini-teste; Assiduidade e participação.
O2: Aplicar e analisar criticamente os métodos de acumulação de custos e respetivo tratamento dos gastos indiretos.	C2: Acumulação de custos e imputação dos gastos indiretos	Aulas expositivas dialogadas; Discussão em sala; Leituras críticas. Exercícios práticos;	Mini-teste; Assiduidade e participação.
O3: Identificar e analisar os instrumentos de gestão estratégica de custos nas organizações.	C3: Gestão de custos	Aulas expositivas dialogadas; Discussão em sala de exemplos práticos.	Mini-teste; Assiduidade e participação.
O4: Estruturar e analisar informação para a tomada de decisão.	C4: Contabilidade para a tomada de decisão.	Aulas expositivas dialogadas; Discussão em sala de casos; Exercícios práticos.	Mini-teste; Assiduidade e participação.
O5: Analisar criticamente as medidas de avaliação de desempenho. O6: Desenvolver instrumentos de controlo operacional e estratégico.	C5: Avaliação do desempenho e controlo de gestão.	Aulas expositivas dialogadas; Discussão em sala; Exercícios práticos e simulações em grupo.	Mini-teste; Assiduidade e participação.

Objetivos de aprendizagem	Conteúdos programáticos	Metodologias pedagógicas	Instrumentos de avaliação
O7: Explicar o impacto da 4. ^a Revolução Industrial na Contabilidade de Gestão. O8: Demonstrar o contributo da Contabilidade de Gestão para a gestão e relato da sustentabilidade. O9: Identificar as tendências na investigação na área da Contabilidade de Gestão.	C6: Tópicos avançados de Contabilidade de Gestão	Seminário sobre tecnologia na Contabilidade de Gestão, com um profissional (convidado); Estudo de caso (desenvolvimento de BSC sustentável); Debates orientados sobre artigos científicos. Apresentação e discussão dos trabalhos.	Relatório sobre seminário; Análise de estudo de caso; Trabalho individual; Assiduidade e participação.

Fonte: Elaboração própria.

Embora a matriz apresentada não explicita diretamente o contributo da UC para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), importa sublinhar que a UC encontra-se claramente alinhada com o ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestruturas) e com o ODS 12 (Produção e Consumo Sustentáveis). Os conteúdos programáticos incluem tópicos de transformação digital e análise de dados, expondo os estudantes a sistemas avançados de informação de gestão e a ferramentas de *business intelligence* que permitem aceder, em tempo real, a volumes massivos de dados e obter suporte analítico rigoroso para a tomada de decisão. Ao fomentar nos futuros profissionais uma “mentalidade digital” integrada com pensamento estratégico, a UC capacita-os para liderar iniciativas de transformação digital e inovação organizacional. De modo análogo, esta UC contribui ativamente para o ODS 12 (Produção e Consumo Sustentáveis) ao integrar, nos seus objetivos pedagógicos, a promoção da literacia ESG e a incorporação de práticas de sustentabilidade nos sistemas de controlo de gestão. A disciplina enfatiza a responsabilidade ambiental e social das organizações, familiarizando os estudantes com indicadores de desempenho desse âmbito e com estruturas de relato integrado que articulam resultados financeiros e não financeiros, realçando a importância deste alinhamento no longo prazo.

Assim, ao dotar os graduados de Contabilidade e Controlo de Gestão das competências necessárias para liderar a transição digital e a transição para modelos de produção e consumo mais sustentáveis, a UC contribui de forma concreta para tornar os profissionais da área da Contabilidade atores ativos da Revolução 4.0 e da Revolução 5.0, dentro do quadro ideológico dos ODS.

Bibliografia

CGMA (2019). *Reinventing Finance for a Digital World*. AICPA & CIMA

CGMA (2023). *Global Management Accounting Principles* (2nd ed.). AICPA & CIMA.

IFAC. (2021). *Enabling the Accountant's Role in Sustainable Organizations*. International Federation of Accountants.

Stanley, T., & Marsden, S. (2012). Problem-based learning: Does accounting education need it?. *Journal of Accounting Education*, 30(3-4), 267-289.

Stout, D. E. (2015). Taking stock of accounting education research: A review of published research (1997–2013). *Accounting Education: A Journal of Theory, Practice and Research*, 24(3), 123–226.

4. Planeamento das sessões letivas

4.1 Organização geral das sessões e calendário escolar

A UC de CCG distribui-se ao longo de 16 semanas letivas, num total de 48 horas de contacto, organizadas em aulas de 1h30min. A duração relativamente curta de cada aula não permite um planeamento por aula, já que esse planeamento depende muito da interação com o grupo de estudantes. Por essa razão, o planeamento da UC estrutura-se em sessões, dentro de cada capítulo do programa, às quais se lhes associa um número global de horas de contacto (aulas).

Desta forma, procura-se garantir maior flexibilidade pedagógica e, ao mesmo tempo, assegurar o cumprimento dos objetivos de aprendizagem definidos para cada capítulo. Na descrição das sessões por capítulo identificam-se:

- os objetivos específicos de aprendizagem;
- uma síntese dos conteúdos a abordar;
- as atividades pedagógicas a desenvolver;
- os elementos de avaliação associados;
- a bibliografia recomendada.

Relativamente às atividades pedagógicas, são descritas apenas as que têm carácter permanente, sem prejuízo de, a cada ano letivo, o docente ajustar as atividades ao plano de atividades do mestrado e do ISCAP. Assim, por exemplo, se houver no ISCAP algum seminário ou conferência em que seja abordado um tópico do programa, será ponderada a possibilidade de substituição de uma aula pela participação nessa atividade.

Importa recordar que, a par das aulas de contacto, o estudante pode, sempre que pretender, dispor de orientação durante o horário de atendimento.

4.2 Sessões do Capítulo 1 – A Contabilidade de Gestão e a sua evolução

A. Objetivos de aprendizagem

Entender a evolução da Contabilidade de Gestão e relacioná-la com a evolução das organizações.

B. Horas de contacto e horas de trabalho autónomo previstas

Este capítulo será tratado numa só sessão com uma duração de 3 horas de contacto, correspondente a duas aulas.

Está previsto um total de 6 horas de trabalho autónomo para consolidação dos conteúdos.

C. Descrição dos conteúdos

O capítulo 1 contempla os seguintes tópicos:

- 1.1. Contabilidade de Gestão e Contabilidade Financeira;

- 1.2. Origem e desenvolvimento histórico da Contabilidade de Gestão;
- 1.3. Paradigmas e abordagens teóricas na Contabilidade de Gestão;
- 1.4. Mercados, competitividade e a transformação do papel da Contabilidade de Gestão;
- 1.5. Cultura organizacional, sistemas informais e Contabilidade de Gestão.

A sessão dedicada a este capítulo introduz uma visão enquadradora da Contabilidade de Gestão, situando a sua evolução histórica e conceptual, de modo a preparar a compreensão dos capítulos seguintes. Inicia-se pela clarificação da relação entre Contabilidade de Gestão e Contabilidade Financeira, evidenciando, entre outros, as diferenças de objetivos, utilizadores e horizonte temporal de cada uma. Enquanto a contabilidade financeira se destina a satisfazer requisitos externos de relato e é predominantemente histórica, a Contabilidade de Gestão concentra-se em apoiar a gestão interna no planeamento, na tomada de decisão e no controlo, privilegiando informação interna relevante e tempestiva (Datar & Rajan, 2018; Drury & Tayles, 2023). Além disso, a contabilidade financeira segue normas estritas (como o SNC Sistema de Normalização Contabilístico ou as IFRS – Normas Internacionais de Relato Financeiro) e reporta periodicamente os resultados agregados da organização, ao passo que a Contabilidade de Gestão não é regulamentada externamente e pode focar a sua análise em dados mais detalhados e segmentados, incluindo análises previsionais ou de curto prazo, adaptadas às necessidades específicas dos gestores (Datar & Rajan, 2018; Drury & Tayles, 2023).

A análise da evolução da Contabilidade de Gestão começa com as suas origens ligadas ao cálculo de custos nas empresas industriais do século XIX, passando pelo desenvolvimento de instrumentos de controlo interno e orçamentação ao longo do século XX, até às abordagens mais recentes centradas na estratégia, sustentabilidade e criação de valor (Blocher et al., 2024). Historicamente, a Contabilidade de Gestão esteve inicialmente confinada ao apuramento de custos de produção, com designações tradicionais como “contabilidade industrial”, “contabilidade de custos” ou “contabilidade analítica”, mas gradualmente expandiu o seu âmbito e objetivos à medida que passou a apoiar várias dimensões do processo de gestão (Blocher et al., 2024). Esta evolução pode ser explicada em função das diferentes finalidades que a Contabilidade de Gestão tem assumido ao longo do tempo, em resposta às necessidades de informação das organizações, nomeadamente:

- Cálculo de custos para valorização de inventários e suporte à contabilidade financeira;
- Gestão de custos, com ênfase na eficiência operacional e competitividade;
- Apoio à tomada de decisão, mediante a análise de custos e rendimentos relevantes e avaliação de investimentos;
- Avaliação de desempenho e controlo de gestão, integrando indicadores financeiros e não financeiros para monitorizar objetivos organizacionais (Zimmerman, 2020).

O capítulo também evidencia como os mercados e a competitividade moldaram as práticas da Contabilidade de Gestão. A globalização, a pressão por eficiência e inovação tecnológica, bem como a necessidade de responder às exigências de investidores e outras partes interessadas têm impulsionado uma evolução da Contabilidade de Gestão para além da mera medição de custos, incorporando dimensões

estratégicas e de criação de valor sustentável. Por exemplo, atualmente enfatiza-se a inclusão de indicadores não financeiros (como métricas de sustentabilidade ambiental e desempenho de processos) e o uso de ferramentas analíticas digitais para apoio à decisão em tempo real, refletindo as exigências de um contexto de negócios mais complexo e dinâmico (CGMA, 2023).

A discussão contempla ainda as principais abordagens teóricas e paradigmas que sustentam a disciplina. A teoria da agência é apresentada como fundamento para compreender mecanismos de alinhamento de incentivos e monitorização do comportamento dos gestores, explicando a utilização de sistemas de Contabilidade de Gestão como instrumentos para mitigar problemas de informação assimétrica entre proprietários e gestores (Zimmerman, 2020). Já a teoria contingencial destaca que não existe um sistema único de controlo de gestão eficaz para todas as organizações, enfatizando a adequação dos métodos e relatórios contabilísticos ao contexto específico de cada organização, considerando fatores como a estrutura, o setor, o ambiente competitivo e a estratégia (Datar & Rajan, 2018; Zimmerman, 2020). Além destas, são referidas as perspetivas teóricas que salientam o papel da Contabilidade de Gestão enquanto prática legitimadora e disciplinadora nas organizações, e não apenas como instrumento técnico neutro. Ou seja, muitas técnicas de Contabilidade de Gestão são adotadas não só pelos seus méritos internos, mas também porque conferem legitimidade externa à empresa (por exemplo, demonstrando preocupação com eficiência, qualidade ou sustentabilidade), de acordo com as normas e expectativas sociais vigentes.

Por fim, o capítulo sublinha a importância dos sistemas informais e da cultura organizacional no desenho e utilização eficaz da Contabilidade de Gestão. Para além dos instrumentos formais de planeamento e controlo, aspetos como os valores partilhados, as normas de comportamento e a liderança exercem influência significativa no sucesso dos sistemas de Contabilidade de Gestão (Blocher et al., 2024). Uma cultura organizacional que valorize a transparência, a responsabilização e a melhoria contínua irá propiciar uma utilização mais efetiva da informação de gestão, enquanto contextos de baixa ética ou de resistência à mudança poderão comprometer a utilidade dos relatórios internos, por mais bem concebidos que estes sejam. Assim, o capítulo 1 constitui um quadro de referência global que introduz conceitos basilares da Contabilidade de Gestão e explica a sua natureza dinâmica e em constante evolução, marcada pela interação entre fatores económicos, sociais e organizacionais.

D. Atividades pedagógicas

Em ambas as aulas serão apresentados diapositivos que orientam a exposição e o debate dos diferentes subtópicos do capítulo. Estas aulas, embora expositivas, devem ser dialogadas. Por exemplo, quando são abordadas as diferenças entre a Contabilidade de Gestão e a Contabilidade Financeira, o docente pode estimular a participação do estudante de forma a que as ideias e conceitos-chave sejam tratados a partir das pré-concepções dos próprios estudantes. De igual modo, sempre que possível, os conceitos devem ser enquadrados com exemplos práticos facilmente acessíveis ao quadro de referência dos estudantes. Por exemplo, a importância dos sistemas de poder informais pode ser exemplificada com base em organizações de cariz familiar.

No âmbito da aula, será feita a leitura orientada de partes do livro *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*, de Johnson e Kaplan (1987). Nesta orientação de leitura, serão realçadas as

ideias centrais dos conteúdos do capítulo 1, 2, 3 e 4 do livro, em particular, a origem histórica da Contabilidade de Gestão no final do século XIX e início do século XX; a idade de ouro da Contabilidade de Gestão, entre 1925 e 1950; o declínio da Contabilidade de Gestão e a sua subalternização face à contabilidade financeira; a perda gradual de relevância no contexto das organizações que operavam, nos anos 1980, em contexto de globalização, automação e a concorrência baseada em qualidade e diferenciação. Esta leitura é feita com base em breves excertos do livro e os estudantes são convidados a consultar o livro na Biblioteca do ISCAP.

As atividades em aula são complementadas com *quiz* de autoavaliação, disponíveis na plataforma *Moodle*, de modo a permitir que o estudante avalie a sua própria aprendizagem, antes de se sujeitar à avaliação de conhecimento. No total, serão disponibilizadas 50 questões de múltipla escolha sobre os conteúdos do Capítulo.

E. Avaliação

A avaliação de conhecimentos técnicos é realizada com base num Mini-teste, com a duração de 20 minutos, no início da primeira aula da sessão seguinte.

Para ilustrar o tipo de questões colocadas, apresentamos exemplo de um Mini-teste (Tabela 4).

Tabela 4. Exemplo de mini-teste para avaliação do capítulo 1

Responda às seguintes questões assinalando a alínea com a resposta certa. Apenas existe uma resposta certa para cada questão. Cotação: 1 valor por resposta correta, -0,25 valores por resposta errada.
Q1. A Contabilidade de Gestão é frequentemente descrita como: a) Obrigatória por lei e regulada por organismos externos. b) Focada apenas em custos históricos. c) Flexível e ajustada às necessidades internas da organização. d) Nenhuma das opções. Q2. Entre outras diferenças, a Contabilidade de Gestão distingue-se da Contabilidade Financeira porque: a) A Contabilidade Financeira destina-se a utilizadores internos e a Contabilidade de Gestão a utilizadores externos. b) A Contabilidade Financeira destina-se a utilizadores externos e a Contabilidade de Gestão a utilizadores internos. c) A Contabilidade Financeira aplica-se a empresas com fins lucrativos e a Contabilidade de Gestão a entidades públicas. d) Nenhuma das opções. Q3. A Contabilidade de Gestão é útil sobretudo porque: a) Fornece informação em tempo real e ajustada ao processo de decisão. b) Está regulada pelo IASB e pelas IFRS. c) É obrigatória em todas as organizações. d) Nenhuma das opções. Q4. O termo “contabilidade industrial” era utilizado no século XIX para designar: a) A contabilidade financeira.

- b) A aplicação da contabilidade de custos ao ambiente fabril.
- c) A contabilidade do setor agrícola.
- d) Nenhuma das opções.

Q5. Qual das técnicas a seguir foi desenvolvida na primeira metade do século XX?

- a) O custeio-padrão e a análise de desvios.
- b) O *Balanced Scorecard* (BSC).
- c) O *Activity-Based Costing* (ABC).
- d) Nenhuma das opções.

Q6. Durante a Revolução Industrial, a contabilidade de custos surgiu para:

- a) Melhorar o relato financeiro e não financeiro das empresas cotadas em mercados internacionais.
- b) Cumprir normas internacionais e garantir o cumprimento das obrigações fiscais.
- c) Apoiar o controlo de custos de produção em larga escala.
- d) Nenhuma das opções.

Q7. O desenvolvimento da Contabilidade de Gestão no início do século XX foi influenciado por:

- a) A gestão científica de Taylor.
- b) A transformação digital.
- c) O *Balanced Scorecard*.
- d) Nenhuma das opções.

Q8. A política de preços pode ser apoiada pela Contabilidade de Gestão através de:

- a) Informação sobre custos relevantes.
- b) Informação histórica consolidada obrigatória.
- c) Cumprimento fiscal.
- d) Nenhuma das opções.

Q9. A avaliação de desempenho é apoiada pela Contabilidade de Gestão através de:

- a) Medidas financeiras e não financeiras.
- b) Apenas auditorias externas.
- c) Apenas indicadores de curto prazo.
- d) Nenhuma das opções.

Q10. A informação produzida pela Contabilidade de Gestão deve ser:

- a) Relevante e oportuna.
- b) Exclusivamente objetiva.
- c) Apenas histórica.
- d) Nenhuma das opções.

Q11. O desenvolvimento das tecnologias de informação favoreceu a Contabilidade de Gestão porque:

- a) Melhorou a relação custo-benefício da informação.
- b) Eliminou a necessidade de controlos internos.
- c) Tornou a contabilidade financeira obsoleta.

d) Nenhuma das opções.

Q12. De acordo com a teoria da agência, o controle de gestão é necessário porque:

- a) Quem decide atua sempre em função dos interesses da organização.
- b) Nunca há conflito de interesses.
- c) Havendo conflito, as pessoas tendem a agir em benefício próprio.
- d) Nenhuma das opções.

Q13. De acordo com a teoria contingencial:

- a) Existe um sistema único de controle ideal para todas as organizações.
- b) A eficácia depende de fatores contingenciais específicos.
- c) A organização é um sistema fechado.
- d) Nenhuma das opções.

Q14. A abordagem institucional enfatiza que:

- a) As práticas de contabilidade são adotadas para obter legitimidade externa.
- b) A decisão de adoção depende apenas da eficiência técnica percebida.
- c) As práticas de contabilidade são indiferentes às pressões sociais.
- d) Nenhuma das opções.

Q15. Segundo Johnson e Kaplan (1987), nos anos 1980 a Contabilidade de Gestão:

- a) Estava demasiado focada em medidas de curto prazo.
- b) Era suficiente para ambientes competitivos globais.
- c) Não necessitava de inovação.
- d) Nenhuma das opções.

Q7. A crescente competitividade e globalização dos mercados contribuiu para que a Contabilidade de Gestão passasse a enfatizar:

- a) Apenas o cumprimento das normas de relato financeiro.
- b) Indicadores estratégicos e não financeiros para apoiar a criação de valor.
- c) Exclusivamente a redução dos custos diretos de produção.
- d) Nenhuma das opções

Q8. A cultura organizacional e os sistemas informais influenciam a Contabilidade de Gestão porque:

- a) Determinam o preço de venda dos produtos.
- b) Moldam a forma como a informação de gestão é interpretada e utilizada.
- c) Eliminam a necessidade de sistemas formais de controle.
- d) Nenhuma das opções.

Q17. A globalização reforçou a necessidade de:

- a) Novas abordagens estratégicas de Contabilidade de Gestão.
- b) Apenas custos históricos.
- c) Apenas cumprimento legal.
- d) Nenhuma das opções.

Q18. A estratégia de diferenciação exige:

- a) Informação de gestão sobre qualidade, inovação e clientes.
- b) Apenas relatórios financeiros anuais.
- c) Custos-padrão rígidos.
- d) Nenhuma das opções.

Q20. Segundo a perspectiva dominante atualmente, os contabilistas de gestão devem:

- a) Contribuir para a criação de valor sustentável.
- b) Focar-se no desempenho financeiro de curto prazo.
- c) Ignorar fatores ESG porque isso não influencia o relato financeiro.
- d) Nenhuma das opções.

Fonte: Elaboração própria.

F. Bibliografia recomendada

Blocher, E., Stout, D., Juras, P., & Smit, S. (2024). *Cost management: A strategic emphasis* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

CGMA (2023). *Global management accounting principles* (2nd ed.). AICPA & CIMA.

Datar, S. M., & Rajan, M. (2018). *Hornsgren's cost accounting: A managerial emphasis* (16th ed.). Pearson Education.

Drury, C., & Tayles, M. (2023). *Management and cost accounting* (12th ed.). Cengage Learning.

Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.

Zimmerman, J. L. (2020). *Accounting for decision making and control* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

4.3 Sessões do Capítulo 2 – Acumulação de custos e a imputação dos gastos indiretos

A. Objetivos de aprendizagem

Aplicar e analisar criticamente os métodos de acumulação de custos e respetivo tratamento dos gastos indiretos.

B. Horas de contacto e horas de trabalho autónomo previstas

Este capítulo terá duração de aproximadamente 9 horas de contacto, correspondente a 6 aulas, distribuídas por duas sessões.

As sessões são complementadas por 18 horas de trabalho autónomo, destinadas ao estudo e resolução de exercícios.

C. Descrição dos conteúdos

O capítulo 2 contempla os seguintes tópicos:

- 2.1. Conceitos básicos de contabilidade de custos;
- 2.2. Custeio tradicional e o método das secções homogéneas;
- 2.3. Custeio por atividades;
- 2.4 Time Driven ABC.

A primeira secção deste capítulo decorre em duas aulas, durante as quais se revisitam os conceitos fundamentais e modelos clássicos da contabilidade de custos, com o objetivo de uniformizar conhecimentos prévios e introduzir a terminologia própria da área disciplinar. Nesta sessão, reforça-se a importância da correta atribuição de custos diretos e indiretos aos objetos de custo (produtos, serviços, departamentos), discutindo como os diferentes métodos de imputação influenciam o cálculo dos custos e, consequentemente, a qualidade das decisões (Zimmerman, 2020; CGMA, 2023). Faz-se uma revisão dos conceitos essenciais de Contabilidade de Custos, por exemplo, identificam-se as diferentes componentes dos custos do produto, definem-se custos diretos *versus* indiretos, explica-se a noção de objeto de custo e de centros de custo, e introduz-se o papel dos *cost drivers* (indutores de custo) na imputação de gastos aos produtos (Datar & Rajan, 2018; Drury & Tayles, 2023). Esta revisão conceptual garante que todos os estudantes estejam familiarizados com a linguagem da área disciplinar.

A sessão segue com a apresentação dos fundamentos do método das secções homogéneas, clarificando as suas diferenças face ao método tradicional que, na maioria das vezes, assenta na utilização de uma única base de imputação para todos os gastos indiretos, sem proceder à sua repartição prévia por secções homogéneas. Esta distinção é particularmente relevante em termos pedagógicos, pois permite analisar as vantagens e desvantagens de cada método, de forma que o estudante compreenda que existem diferentes níveis de rigor na forma como as organizações tratam e gerem os seus gastos fixos, e que cada opção está sujeita a uma análise custo-benefício. Só posteriormente é apresentado o custeio baseado em atividades (ABC). Seguindo o exemplo clássico de Kaplan (1987), ilustra-se como um sistema tradicional de custeio pode distorcer os custos dos produtos quando utiliza apenas um *driver* de volume, levando a subsidialções cruzadas entre produtos. Produtos de baixo volume ou de produção complexa podem acabar sobrecarregados com custos indiretos, enquanto produtos de alto volume ou mais simples ficam subavaliados, distorcendo a análise de rentabilidade e potencialmente induzindo decisões equivocadas de preços. O ABC é apresentado como uma metodologia alternativa, desenvolvida justamente para enfrentar essas limitações: em vez de um único critério de rateio, identificam-se múltiplas atividades que consomem recursos e definem-se *drivers* apropriados para cada atividade, imputando os gastos de acordo com o consumo real de cada atividade por produto ou serviço (Blocher et al., 2024; Kaplan & Cooper, 1998). Por outras palavras, os produtos consomem atividades, e as atividades consomem recursos; logo, atribuir custos com base nas atividades permite tratar com mais precisão os custos indiretos a cada produto. Essa abordagem mais granular tende a fornecer custos por produto muito mais corretos e informação mais relevante para decisões sobre preços, *mix* de produtos e melhorias de processos (Datar & Rajan, 2018; Drury & Tayles, 2023). Não obstante, também se discute que o ABC, ao exigir um estudo exaustivo dos processos/atividades e o recurso a múltiplos indutores de custos, implica maior esforço de implementação e manutenção em comparação ao sistema tradicional, aspeto crítico a ser considerado na análise custo-

benefício feita pelos gestores (Zimmerman, 2020) e já identificado na literatura como o paradoxo do ABC (Chapman & Kerm, 2012; Gosselim 1997).

Logo, apesar das vantagens do ABC em termos de precisão das informações, o capítulo também discute as limitações e desafios dessa abordagem. Os próprios idealizadores do ABC, baseados na experiência prática de aplicação em diversas empresas, reconheceram que os sistemas ABC tradicionais podem tornar-se demasiado complexos e onerosos para manter. Por exemplo, a necessidade de identificar muitas atividades, realizar entrevistas com funcionários e atualizar periodicamente os dados torna o ABC moroso e dispendioso. Para contornar essas dificuldades, Kaplan e Anderson (2004) propuseram a metodologia *Time-Driven ABC* (TDABC), concebida para simplificar o processo de custeio por atividades. O TDABC requer apenas dois parâmetros principais, a taxa de custo por unidade de tempo de capacidade (por exemplo, custo por minuto de recurso) e o tempo unitário necessário para executar cada atividade, para atribuir custos aos objetos de custo. Com base nesses parâmetros, elaboram-se equações de tempo que permitem calcular o custo de cada atividade por produto/serviço (Kaplan & Anderson, 2004, 2007).

Além da sessão anterior, está prevista uma sessão de 4 aulas dedicadas a exercícios de aplicação com diferentes objetivos:

- Comparação de métodos de custeio: exercícios em que se calcula o custo de um produto ou serviço tanto pelo método tradicional quanto pelo método ABC, comparando os resultados obtidos e analisando as divergências nos custos apurados sob cada abordagem. Essa comparação prática ajuda a evidenciar em que situações o ABC produz informações significativamente diferentes e mais úteis do que o custeio tradicional.
- Escolha de *drivers* no ABC: casos em que os estudantes discutem a adequação de diferentes indutores de custo para determinadas atividades, avaliando como a escolha do *cost driver* afeta a distribuição dos custos indiretos. A partir desses exercícios, discutem-se as dificuldades na seleção dos *drivers* mais adequados e o impacto que uma má escolha pode ter na precisão dos custos por produto. Essa prática reflete problemas reais enfrentados pelo contabilista de gestão ao implementar o ABC e permite uma compreensão mais profunda das vantagens e limitações do método.
- Aplicação do TDABC: exercícios em que os estudantes implementam o *Time-Driven ABC* em cenários simplificados, calculam a capacidade (por exemplo, horas disponíveis de uma máquina ou de uma equipa por período), determinam o tempo gasto em atividades específicas e constroem a equação de tempo. Com esses dados, calcula-se o custo por minuto (ou outra unidade de tempo) de cada atividade e, em seguida, o custo total de cada objeto de custo com base no consumo de tempo. Esse tipo de exercício permite reproduzir, parcialmente, os passos práticos do TDABC e comparar os resultados obtidos com os do ABC tradicional.

Importa salientar que a exposição de conteúdos e a realização de exercícios são acompanhadas de uma análise crítica. Procura-se levar o estudante a refletir sobre a relação custo-benefício da informação obtida por cada método de custeio (CGMA, 2023). Por outras palavras, discute-se que a escolha entre o custeio tradicional, o método das secções homogêneas, o ABC ou o TDABC depende do uso que será dado à informação, bem como dos recursos necessários para obter e tratar os dados (Zimmerman, 2020). Assim,

destaca-se que não existe um método universalmente “melhor”, pois a decisão de adoção de um método mais sofisticado deve ser justificada por benefícios (por exemplo, melhor suporte a decisões de preço, mix de produtos, eliminação de ineficiências ou melhoria do controlo de custos) que superem os custos adicionais da respetiva implementação e manutenção (Blocher et al., 2024; Datar & Rajan, 2018).

D. Atividades pedagógicas

A primeira sessão (3 horas, divididas em duas aulas de 1h30) será mais expositiva. A exposição será orientada por diapositivos, mas privilegiará a interação com os estudantes, de modo que a revisão dos conceitos básicos (custos diretos e indiretos, objetos e centros de custo, indutores de custos) se faça a partir de exemplos concretos e da problematização em sala. Pretende-se que os estudantes relacionem os conteúdos com situações reais de tomada de decisão, compreendendo como diferentes formas de imputação de gastos influenciam o apuramento dos custos.

No decorrer desta sessão, será realizada uma leitura orientada de excertos do Capítulo 5 da obra de Johnson e Kaplan (1987), onde é apresentado o ABC, bem como o artigo de Kaplan e Anderson (2004), publicado na Harvard Business Review, no qual os autores apresentam pela primeira vez a metodologia *Time-Driven Activity-Based Costing* (TDABC). A leitura destes textos, conduzida a partir de excertos selecionados, procurará estimular a análise crítica e será acompanhada da recomendação de consulta integral das obras.

A segunda sessão (6 horas, organizadas em quatro aulas de 1h30) é centrada na resolução de exercícios. Os estudantes serão desafiados a: (i) comparar resultados obtidos através do custeio tradicional, do método das secções homogéneas e do ABC, analisando as implicações de cada um; (ii) discutir a escolha dos *cost drivers* mais adequados para diferentes atividades; e (iii) aplicar a metodologia Time-Driven ABC (TDABC) em cenários simplificados, construindo equações de tempo e atribuindo custos com base na capacidade disponível. Estas atividades visam não apenas a consolidação técnica, mas também o desenvolvimento da capacidade de avaliar criticamente a relação entre o detalhe da informação e o esforço necessário para a sua obtenção.

Como complemento, será disponibilizado um *quiz* de autoavaliação, permitindo que cada estudante teste os conhecimentos adquiridos e identifique eventuais lacunas antes da avaliação formal. No total, serão propostas cerca de 50 questões de múltipla escolha, que cobrem os principais conceitos e métodos tratados no capítulo.

E. Avaliação

A avaliação de conhecimentos técnicos é realizada com base num Mini-teste, com a duração de 45 minutos, durante a última aula dedicada ao capítulo. Para ilustrar o tipo de questões colocadas, apresentamos, a título de exemplo, um Mini-teste (Tabela 5).

Tabela 5. Exemplo de mini-teste para avaliação do capítulo 2

Grupo I (6 valores, 1,20 valores por resposta correta, -0,5 valores por resposta errada)

Responda às seguintes questões assinalando a alínea com a resposta certa. Apenas existe uma resposta certa para cada questão.

Q1. Com a diversificação da produção, é esperado que:

- a) Os gastos indiretos ao produto diminuam.
- b) Os gastos diretos tenham um maior peso relativo no custo do produto.
- c) Os gastos indiretos ao produto tenham um maior peso relativo no custo do produto.
- d) Nenhuma das opções.

Q2. O custeio ABC é mais adequado que o método das secções homogéneas quando:

- a) Os gastos indiretos aos produtos têm um peso relativo muito baixo no custo do produto.
- b) Os gastos indiretos aos produtos são proporcionais à quantidade produzida.
- c) Os gastos indiretos aos produtos têm um peso relativo alto no custo do produto e não são proporcionais à quantidade produzida.
- d) Todas as respostas anteriores são verdadeiras.

Q3. Em comparação com os sistemas tradicionais, o ABC geralmente atribui mais custos indiretos a produtos de:

- a) Alto volume e baixa complexidade.
- b) Baixo volume e alta complexidade.
- c) Baixo volume e baixa complexidade.
- d) Alto volume e alta complexidade.

Q5. A empresa XPTO aplica o método ABC. Num dado período teve custos indiretos totais de 300 000 €, distribuídos por três atividades: *setup* (20%), controlo de qualidade (30%) e manutenção (50%). O produto A utilizou 100 *setups*, 200 inspeções e 150 horas de manutenção. O custo por unidade de atividade é, respetivamente, 30 €, 45 € e 20 €. O montante de custos indiretos imputados ao produto A é de:

- a) 14 000 €
- b) 18 500 €
- c) 19 500 €
- d) Nenhuma das opções.

Q5. Numa empresa industrial, os custos indiretos são imputados com base no método ABC. O indutor da atividade de embalagem é o número de encomendas. Num determinado período, o custo total da atividade de embalagem foi de 60 000 € e foram embaladas 1 500 encomendas. O produto B foi responsável por 120 encomendas. O custo indireto de embalagem imputado ao produto B é de:

- a) 4 800 €
- b) 5 200 €
- c) 3 600 €
- d) Nenhuma das opções.

Grupo II (6 valores)

Exponha todos os cálculos auxiliares.

A empresa TECNOFLEX fabrica, a partir de diferentes componentes, dois produtos: P1 e P2. A empresa define o preço de venda aplicando uma margem de 30% sobre o custo completo.

Até dezembro do ano X, os Gastos Indiretos eram repartidos com base no valor dos Gastos Diretos. A análise de mercado revelou que o preço de mercado do P2 está pouco competitivo e, por isso, a empresa está com dificuldade em vender toda a sua produção.

O Contabilista de Gestão analisou o comportamento dos gastos indiretos ao produto e decidiu aplicar, a partir de janeiro de X+1, o modelo ABC.

No mês de janeiro de X+1, a empresa produziu 1.500 unidades físicas (uf) de P1 e 3.000 uf de P2.

Se empresa aplicasse o método tradicional, o custo por produto teria sido:

Produto	Gastos Diretos	Gastos Indiretos	Total
P1	50,00 €	55,00 €	105,00 €
P2	75,00 €	65,00 €	140,00 €

Ao aplicar o método ABC o custo completo por produto assumiu os seguintes valores:

Produto	Gastos Diretos	Gastos Indiretos	Total
P1	50,00 €	81,00 €	131,00 €
P2	75,00 €	52,00 €	127,00 €

a) Calcule o total dos gastos indiretos. (1,5 val.)

b) Comente as diferenças encontradas no custo dos produtos. (1,5 val.)

c) Considerando a estrutura do custo dos produtos e o uso que a empresa faz da informação, que recomendações daria à empresa XPTO relativamente à opção sobre o modelo de custeio. (3 val.)

Grupo III (8 valores)

Exponha todos os cálculos auxiliares.

A empresa OMEGA presta serviços técnicos aos seus clientes empresariais. Cada serviço envolve várias tarefas, cujo tempo depende das necessidades específicas de cada cliente.

A análise das atividades resultou na seguinte parametrização:

Atividade	Tempo base	Tempo Adicional	Observações
Diagnóstico	20 min.	+ 5 min. /cada nível de complexidade	Nível de complexidade varia entre 0 e 4
Configuração	30 min.	+ 3 min./número de funcionalidade solicitadas	Todos os serviços exigem configuração.
Formação	45 min.	+ 10 min./formando	Só há formação quando é solicitada pelo cliente.

O custo por minuto de cada atividade está parcialmente calculado na tabela:

Atividade	Custo Total da Atividade	Tempo Teórico disponível (min.)	Taxa normal de ociosidade	Tempo Útil Disponível (min.)	Custo por Minuto
Diagnóstico	166 320 €	52 800	10%	?	?
Configuração	?	?	20%	84 480	4,00 €
Formação	67 500 €	30 000	?	27 000	?

a) Formule a equação de tempo. (2,5 val.)

b) Complete a tabela com o cálculo do custo por minuto. (2,5 val.)

Fonte: Elaboração própria.

F. Bibliografia recomendada

- Blocher, E., Stout, D., Juras, P., & Smit, S. (2024). *Cost management: A strategic emphasis* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- CGMA (2023). *Global management accounting principles* (2nd ed.). AICPA & CIMA.
- Chapman, C. S., & Kern, A. (2012). Reflections on the research and practice of costing. *Accounting, Finance & Governance Review*, 19(1).
- Datar, S. M., & Rajan, M. (2018). *Hornngren's cost accounting: A managerial emphasis* (16th ed.). Pearson Education.
- Drury, C., & Tayles, M. (2023). *Management and cost accounting* (12th ed.). Cengage Learning.
- Gosselin, M. (1997), "The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22 No. 2, pp. 105-122.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.
- Zimmerman, J. L. (2020). *Accounting for decision making and control* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

4.4 Sessões do Capítulo 3 – Gestão de Custos

A. Objetivos de aprendizagem

Identificar e analisar os instrumentos de gestão estratégica de custos nas organizações.

B. Horas de contacto e horas de trabalho autónomo previstas

Este capítulo terá apenas uma sessão com duração de 3 horas de contacto, correspondente a 2 aulas.

O estudo deste capítulo é apoiado por 6 horas de trabalho autónomo para consolidação dos conteúdos.

C. Descrição dos conteúdos

O capítulo 3 contempla os seguintes tópicos:

- 3.1. Gestão Baseada nas Atividades;
- 3.2. Custo alvo;
- 3.3. Qualidade total;
- 3.4. Melhoria contínua;
- 3.5 .Ciclo de vida do produto.

A gestão de custos é apresentada como uma abordagem proativa e estratégica, em contraste com o controlo de custos tradicional, que tende a ser reativo. Enquanto o controlo de custos convencional se concentra na contenção dos custos em relação a um padrão de referência ou orçamento (preservando o

status quo), a gestão de custos procura a redução contínua de custos suportada na melhoria de processos e alinhada com a estratégia empresarial (Drury & Tayles, 2023). Em vez de se focar apenas em corrigir derrapagens após os acontecimentos, a gestão de custos procura integrar considerações de custo nas decisões de planeamento e execução, antecipando e prevenindo desperdícios para suportar vantagens competitivas de longo prazo (Blocher et al., 2024; Zimmerman, 2020). Neste contexto, são exploradas diversas políticas modernas de gestão de custos (Gestão Baseada nas Atividades, Custo Alvo, Qualidade Total, Melhoria Contínua, Ciclo de Vida do Produto), sendo analisado como cada uma constitui uma opção estratégica de gestão e controlo de custos e quais as necessidades de informação que a sua implementação gera dentro da organização. Em cada tópico destaca-se não só a ligação entre a política de gestão de custos e a estratégia empresarial, mas também a identificação da informação específica que a Contabilidade de Gestão deve fornecer para viabilizar essas práticas, enfatizando assim a natureza contingencial da Contabilidade de Gestão, ou seja, a necessidade de adequar os sistemas de informação de gestão ao contexto e à estratégia de cada empresa (CGMA, 2023).

A Gestão Baseada nas Atividades (*Activity-Based Management*, ABM) é apresentada como uma extensão natural do ABC, focada na utilização da informação sobre atividades para orientar decisões de melhoria operacional e de criação de valor (Blocher et al., 2024; Drury & Tayles, 2023). Em vez de se limitar a apurar custos de produtos ou serviços com maior precisão, o ABM utiliza os dados sobre as atividades e os *drivers* de custo associados para redesenhar processos e apoiar decisões que aumentem a eficiência e eliminem atividades sem valor acrescentado (Datar & Rajan, 2018). Ao identificar atividades que não acrescentam valor do ponto de vista do cliente, a gestão pode eliminá-las ou reduzi-las, minimizando desperdícios e redirecionando recursos para atividades que efetivamente reforçam a proposta de valor da empresa (Blocher et al., 2024). A implementação bem-sucedida do ABM requer, portanto, que o contabilista de gestão disponibilize informação detalhada sobre o custo das atividades, o desempenho dos processos e as relações causa-efeito nesses processos, de modo a suportar iniciativas de melhoria contínua alinhadas com a estratégia organizacional (Drury & Tayles, 2023; Zimmerman, 2020).

O Custo-Alvo (*Target Costing*) é abordado como uma técnica estratégica de gestão de custos aplicada predominantemente na fase de conceção e desenvolvimento de novos produtos, antes do início da produção em massa (Datar & Rajan, 2018). Nesta metodologia, a empresa define primeiro um preço de venda alvo com base no valor percebido pelo mercado e na estratégia comercial desejada; em seguida, subtrai a margem de lucro pretendida para determinar o custo máximo admissível do produto, ou seja, o custo alvo que não deve ser ultrapassado (Blocher et al., 2024). Em vez de calcular o custo do produto posteriormente e tentar reduzi-lo depois, o foco recai em projetar o produto de acordo com o custo estabelecido, recorrendo a técnicas de engenharia de valor e análise de valor para equilibrar funcionalidades, qualidade e custo durante a fase de conceção e *design* (Drury & Tayles, 2023). Esta abordagem proativa, originalmente popularizada em fabricantes japoneses e amplamente adotada nas indústrias eletrónica e automóvel, permite alinhar os objetivos de custo com as exigências do mercado desde o início e evitar surpresas de inviabilidade económica nas fases posteriores do ciclo de vida do produto (Blocher et al., 2024; Drury & Tayles, 2023). A implementação do custo alvo exige do contabilista de gestão um forte envolvimento no processo de desenvolvimento do produto, fornecendo estimativas

fiáveis de custos de materiais, componentes e processos produtivos, bem como análises de viabilidade que considerem diferentes alternativas de *design*. Estas informações de Contabilidade de Gestão são cruciais para as equipas de engenharia e marketing tomarem decisões informadas que assegurem a rentabilidade desejada, evitando eventuais desvios no futuro (Datar & Rajan, 2018; Zimmerman, 2020).

A Gestão pela Qualidade Total (TQM - Total Quality Management) é apresentada como uma filosofia de gestão organizacional que tem um impacto direto na gestão de custos, ao enfatizar a melhoria contínua da qualidade e a prevenção de defeitos como forma de reduzir custos a longo prazo e aumentar a satisfação do cliente (Blocher et al., 2024; Drury & Tayles, 2023). Em vez de aceitar uma taxa de defeitos e falhas como normal e depois suportar o reprocessamento, devoluções ou garantia, a abordagem de TQM procura "fazer bem à primeira", investindo em prevenção, formação, melhoria de processos e controlo de qualidade durante a produção para evitar custos de não-qualidade (Datar & Rajan, 2018). Do ponto de vista estratégico, esta política de gestão de custos reconhece que, ao eliminar as causas de defeitos, a empresa não só reduz despesas operacionais como protege a sua reputação, fator crítico em mercados exigentes (Blocher et al., 2024). Recorrendo a exemplos apresentados nos manuais de Contabilidade de Gestão, serão destacados casos paradigmáticos de organizações que adotaram programas de TQM, alcançando reduções drásticas em taxas de defeito e ganhos substanciais de eficiência (Drury & Tayles, 2023). Para viabilizar uma estratégia de TQM, o sistema de Contabilidade de Gestão deve ser capaz de medir e reportar os custos da qualidade (segregando, por exemplo, custos de prevenção, de avaliação/inspeção, e custos de falhas internas e externas) e igualmente acompanhar indicadores não financeiros de desempenho, como taxas de defeitos por unidade, tempos de ciclo, níveis de satisfação do cliente (Blocher et al., 2024). Essas informações integradas permitem aos gestores identificar áreas críticas para melhoria e priorizar investimentos em qualidade que suportem uma estratégia de diferenciação pela superior qualidade do produto/serviço, demonstrando a função da Contabilidade de Gestão como suporte à gestão estratégica de custos.

A Melhoria Contínua, associada ao conceito japonês de *Kaizen*, é tratada como uma política de gestão de custos que busca reduções incrementais e constantes nos custos dos processos ao longo do tempo (Blocher et al., 2024). Diferentemente de iniciativas esporádicas de corte de custos, que tendem a ser reativas e muitas vezes de curto alcance, o *Kaizen Costing* incentiva todos os colaboradores e equipas a identificarem oportunidades diárias de melhoria, por menores que sejam, eliminando desperdícios, reduzindo tempos ociosos e otimizando o uso de recursos de forma contínua (Drury & Tayles, 2023). Esta abordagem ganhou destaque em ambientes de produção *Lean*, como no sistema de produção da Toyota, fomentando uma cultura organizacional orientada para a eficiência e a excelência operacional contínuas (Datar & Rajan, 2018). O *Kaizen* procura essencialmente assegurar que todos na empresa reconsiderem continuamente a forma como a tarefa é realizada e se existe uma melhor forma de a fazer. Não se trata tanto de uma rotina de cálculo de custos, mas antes do resultado do desenvolvimento de uma cultura organizacional de aprendizagem colaborativa a todos os níveis da empresa. Contudo, para dar suporte efetivo à filosofia *Kaizen*, a Contabilidade de Gestão deve disponibilizar informação atempada e detalhada sobre os custos atuais dos produtos e atividades, de forma a estabelecer linhas de base e acompanhar os efeitos das melhorias implementadas. Por exemplo, relatórios frequentes mostrando a redução progressiva

de desperdícios, a evolução de indicadores de produtividade ou a poupança gerada por sugestões de melhoria ajudam a monitorizar o progresso face às metas de redução de custos e a corrigir desvios rapidamente (Blocher et al., 2024).

A gestão de custos baseada no Ciclo de Vida do Produto (*Product Life Cycle Costing*) alarga o horizonte temporal da análise de custos, considerando todos os custos associados a um produto desde a fase de conceção e desenvolvimento, passando pela produção e distribuição, até à utilização pelo cliente e à sua disposição final (Drury & Tayles, 2023). Esta perspetiva holística reconhece que uma parte substancial dos custos (bem como das oportunidades de poupança) é determinada nas fases iniciais do ciclo de vida, por exemplo, decisões de *design* e engenharia podem influenciar significativamente não só os custos de fabrico, mas também custos posteriores de manutenção, assistência ou devolução do produto (Datar & Rajan, 2018). Em contraste com a contabilidade tradicional, que tende a enfatizar a gestão de custos durante a fase de produção, o custeio do ciclo de vida incentiva as empresas a otimizar o *trade-off* entre as várias etapas do ciclo, por exemplo, pode ser preferível suportar custos mais altos numa fase de desenvolvimento, se isso reduzir os custos totais noutras fases mais adiante (Blocher et al., 2024). Esta abordagem é especialmente importante em indústrias de ciclo de vida curto e em indústrias com altos custos pós-venda. Um conceito central nesta análise é o de custos comprometidos (*locked-in costs*), alertando para o fato de que a maioria dos custos de um produto tende a ficar determinada nas fases iniciais (Blocher et al., 2024; Drury & Tayles, 2023). Depois do produto entrar em produção, torna-se difícil alterar significativamente seu custo estrutural, daí a importância de considerar o ciclo de vida todo desde o início. A aplicação do custeio do ciclo de vida requer que o contabilista de gestão agregue e analise dados de múltiplas funções da empresa, investigação e desenvolvimento, produção, marketing, assistência pós-venda, entre outras, e projete custos futuros ao longo da vida esperada do produto (Drury & Tayles, 2023). Essas informações permitem avaliar a rentabilidade real de um produto ou projeto desde o seu início até ao fim, apoiando decisões estratégicas como a definição de preços de venda (por exemplo, através de *life-cycle budgeting* que assegura que a soma dos proveitos cobrirá todos os custos de ciclo de vida), a seleção de projetos de investimento (priorizando desenvolvimentos com melhor relação custo-benefício no horizonte completo) e o desenvolvimento de políticas de serviço pós-venda que considerem o impacto financeiro de todo o ciclo de vida (Datar & Rajan, 2018; Zimmerman, 2020).

Cada um destes tópicos é acompanhado de exemplos práticos e casos ilustrativos retirados dos manuais de referência, demonstrando na prática os desafios e benefícios da implementação das diferentes políticas de gestão de custos.

D. Atividades pedagógicas

Esta sessão tem carácter essencialmente expositivo, mas é conduzida de forma participativa, integrando a apresentação dos conceitos com a discussão de exemplos práticos que ilustram a sua aplicação em contextos empresariais reais.

Através da utilização de diapositivos e de casos ilustrativos retirados da literatura de referência, o docente introduz as principais políticas de gestão de custos, procurando mostrar como estas práticas se articulam

com a estratégia organizacional e que tipo de informação a Contabilidade de Gestão deve disponibilizar para suportar a sua implementação.

Para favorecer a compreensão crítica, os exemplos são discutidos em sala, incentivando os estudantes a relacionarem os conceitos com situações que conheçam de empresas ou setores de atividade.

E. Avaliação

A avaliação de conhecimentos técnicos é realizada com base num Mini-teste, com a duração de 20 minutos, no início da primeira aula da sessão seguinte. A título de exemplo, para ilustrar o tipo de questões colocadas, apresentamos um Mini-teste (Tabela 6).

Tabela 6. Exemplo de mini-teste para avaliação do capítulo 3

Responda às seguintes questões assinalando a alínea com a resposta certa. Apenas existe uma resposta certa para cada questão. Cotação: 1 valor por resposta correta, -0,25 valores por resposta errada.
Q1. Qual é a principal diferença entre o controlo de custos tradicional e a gestão de custos estratégica? a) O controlo de custos tradicional é proativo, enquanto a gestão de custos é reativa. b) A gestão de custos concentra-se apenas na contenção de despesas face ao orçamento. c) O controlo de custos tradicional analisa desvios após os acontecimentos, enquanto a gestão de custos utiliza a informação de custos para reforçar constantemente e proactivamente o reforço da posição competitiva da empresa. d) Nenhuma das opções.
Q2. A gestão de custos deve ser analisada em função da estratégia da organização porque: a) Todas as reduções de custos reforçam automaticamente a competitividade da empresa, desde que conduzam ao aumento dos resultados financeiros imediatos. b) Reduzir custos é sempre sinónimo de melhorar eficiência operacional. c) Nem todas as reduções de custos criam valor: algumas fortalecem a posição competitiva, outras têm impacto neutro e outras podem destruir valor. d) Nenhuma das opções.
Q3. A Contabilidade de Gestão é essencial para a implementação eficaz das políticas modernas de gestão de custos porque: a) Ao comparar os custos reais com os custos orçamentados, permite monitorizar desvios, reforçar o cumprimento dos limites de despesa e assegurar que as equipas operacionais seguem rigorosamente os valores previstos no orçamento anual, o que ajuda a manter disciplina financeira ao longo do exercício e reduz a necessidade de envolver outras áreas, como engenharia e marketing, nos processos de gestão de custos. b) Disponibiliza informação detalhada sobre atividades, processos, custos futuros e relações causa-efeito, permitindo integrar considerações de custo no planeamento, apoiar melhorias contínuas e alinhar as políticas de custos com a estratégia da empresa. c) Fornece informação histórica suficiente para apoiar cortes de custos quando necessário. d) Nenhuma das opções.
Q4. A gestão baseada nas atividades (ABM):

- a) Refere-se à utilização das informações obtidas pelo ABC para tomar decisões de gestão de custos, ou seja, o ABM é o ABC em ação.
- b) Refere-se ao cálculo do custo das atividades para imputar os gastos indiretos aos produtos, não tendo relação com decisões de gestão.
- c) Significa o mesmo que *Activity Budgeting Method* e aplica-se a empresas que desenvolvem serviços inovadores.
- d) Nenhuma das opções.

Q5. A gestão das atividades numa perspetiva estratégica:

- a) Procura identificar oportunidades de melhoria incrementais nas atividades atualmente desenvolvidas.
- b) Corresponde ao uso da informação proporcionada pelo ABC para identificar quais as atividades que acrescentam valor, distingui-las das que não acrescentam valor e decidir “o *que* fazer”.
- c) Calcular o custo das atividades para efeitos de avaliação de desempenho.
- d) Nenhuma das opções.

Q6. Numa perspetiva operacional, a gestão baseada nas atividades centra-se em:

- a) Determinar apenas os custos unitários dos produtos.
- b) Nas atividades essenciais e inevitáveis para o funcionamento da organização, para garantir que não haja derrapagem de custos.
- c) Corresponde ao uso da informação proporcionada pelo ABC, procurando oportunidades para realizar as atividades de forma mais eficiente e decidir “como *fazer*”.
- d) Nenhuma das opções.

Q7. A gestão de custos dentro da perspetiva do ciclo de vida do produto pressupõe:

- a) Uma análise autónoma dos custos em cada período contabilístico.
- b) Que os custos só podem ser calculados quando o produto é retirado do mercado.
- c) Que todos os custos do produto, desde a fase da conceção e desenvolvimento até aos serviços após-venda depois do produto retirado, devem ser estimados e geridos desde o primeiro momento.
- d) Nenhuma das opções.

Q8. A análise dos custos ao longo do ciclo do produto revela que:

- a) A fase de crescimento é a mais importante em termos de gestão de custos.
- b) A fase de investigação e desenvolvimento é a que apresenta maiores oportunidades de gestão de custos.
- c) A gestão de custos tem o mesmo potencial em qualquer das fases do ciclo de vida do produto.
- d) Nenhuma das opções.

Q9. A gestão de custos na perspetiva do ciclo de vida sugere a aplicação do:

- a) *Target costing* na fase da maturidade.
- b) *Kaizen costing* na fase de conceção e desenvolvimento.
- c) *Target costing* na fase de declínio.
- d) Nenhuma das opções.

Q10. O cálculo do Custo-Alvo (*Target Costing*) tem por base:

- a) O preço que o mercado está disposto a pagar menos a margem de lucro pretendida.
- b) O custo real de produção dos produtos atuais.

- c) A média dos custos de produtos concorrentes.
- d) Nenhuma das opções.

Q11. Para uma empresa que define 20% sobre o preço de venda como margem de lucro alvo, o custo alvo de um produto que tem uma estimativa de preço de mercado €500,00 é de:

- a) €500,00 x 0,2 = €100,00.
- b) €500,00 / (1-0,2) = €625,00
- c) €500,00 x (1-0,2) = €400,00.
- d) Nenhuma das opções.

Q12. Uma empresa pretende desenvolver um novo produto e, após análise de mercado, define um preço de venda alvo de 200€. A margem pretendida é de 30% sobre o preço de venda, resultando num custo-alvo de 140€. A primeira estimativa de engenharia indica um custo de conceção de 168€. Neste contexto, qual das afirmações traduz corretamente o papel estratégico do Custo-Alvo?

- a) O custo projetado deve ser aceite, porque é normal que os custos sejam mais elevados nas primeiras estimativas, e a redução pode ser feita após o produto entrar em produção.
- b) A empresa deve procurar reduzir o custo projetado através de análise e engenharia de valor, reavaliando materiais, funcionalidades e processos, garantindo o alinhamento entre valor percebido pelo cliente e rentabilidade.
- c) A solução mais eficiente é ajustar a margem pretendida até que esta se adapte ao custo projetado, evitando alterações no design e atrasos no desenvolvimento.
- d) Nenhuma das opções.

Q13. A *Kaizen costing* é uma abordagem que promove a melhoria contínua:

- a) A partir da adoção de tecnologias de ponta.
- b) A partir da troca de conhecimento e experiência dos trabalhadores operacionais.
- c) A partir da troca de conhecimento e experiência entre diferentes organizações.
- d) Nenhuma das opções.

Q14. O conceito central do *Kaizen Costing* pode ser descrito como:

- a) Alterações radicais para redução de custos.
- b) Melhorias incrementais e constantes nos processos e produtos.
- c) Focar apenas nos custos fixos.
- d) Eliminar toda e qualquer despesa, independentemente do impacto.

Q15. O *Kaizen Costing* é uma abordagem de gestão de custos que:

- a) Desvaloriza o conhecimento e a experiência da base operacional da organização.
- b) Advoga que a melhoria contínua se consegue quando cada um, dentro da organização, se concentra, especializa e se isola nas tarefas que desempenha.
- c) Defende a rotatividade de funções entre as hierarquias do topo e da base, de modo que os responsáveis do topo ganhem conhecimento técnico sobre as tarefas.
- d) Nenhuma das opções.

Q16. O principal objetivo do *Just-in-Time* (JIT) consiste em:

- a) Minimizar o investimento em inventários, evitando excessos e desperdícios.

- b) Comprar matérias-primas em grandes quantidades para obter descontos.
- c) Aumentar a capacidade de armazenamento.
- d) Nenhuma das opções.

Q17. A Gestão da Qualidade Total (TQM):

- a) Promove uma gestão reativa da qualidade.
- b) Promove uma gestão preventiva da qualidade.
- c) Só pode ser implementada em empresas que competem no mercado dos produtos de luxo.
- d) Nenhuma das opções.

Q18. Em termos de custos da qualidade, os gastos com formação dos trabalhadores e melhoria de processos são exemplo de:

- a) Custos de prevenção, que incluem todas as despesas para evitar defeitos na origem.
- b) Custos de avaliação/inspeção, pois envolvem avaliar se o processo está adequado.
- c) Custos de falha interna, já que ocorrem antes do produto chegar ao cliente.
- d) Nenhuma das opções.

Q19. As empresas buscam reduzir os custos de falha externa praticamente a zero porque:

- a) As falhas externas não só acarretam custos diretos e imediatos, contabilisticamente reconhecidos, como podem colocar em causa a posição competitiva da empresa ao afetar a reputação da marca.
- b) Os estudos de mercado mostram que a maioria dos consumidores tende a não reclamar.
- c) Estes custos são inevitáveis e considerados “normais”, então a meta é apenas calculá-los corretamente.
- d) Nenhuma das opções.

Q20. A filosofia de Gestão da Qualidade Total estabelece:

- a) O envolvimento de todos os colaboradores numa cultura de prevenção de defeitos e melhoria contínua.
- b) A delegação da qualidade exclusivamente ao departamento de inspeção por ser este o departamento que controla a qualidade tecnicamente.
- c) O foco na diminuição das falhas internas e falhas externas desde que para o efeito não sejam necessários investimentos adicionais.
- d) Nenhuma das opções.

Fonte: Elaboração própria.

F. Bibliografia recomendada

Blocher, E., Stout, D., Juras, P., & Smit, S. (2024). Cost management: A strategic emphasis (9th ed.). McGraw-Hill Education.

CGMA. (2023). Global management accounting principles (2.^a ed.). AICPA & CIMA.

Datar, S. M., & Rajan, M. (2018). Horngren's cost accounting: A managerial emphasis (16th ed.). Pearson Education.

Drury, C., & Tayles, M. (2023). *Management and cost accounting* (12th ed.). Cengage Learning.

Zimmerman, J. L. (2020). Accounting for decision making and control (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.

4.5 Sessões do Capítulo 4 – Contabilidade de Gestão para a tomada de decisão.

A. Objetivos de aprendizagem

Estruturar e analisar informação para a tomada de decisão.

B. Horas de contacto e horas de trabalho autónomo previstas

Haverá duas sessões distribuídas por 7 aulas, correspondentes a 10,5 horas de contacto.

As sessões são complementadas por 21 horas de trabalho autónomo, destinadas ao estudo e resolução de exercícios.

C. Descrição dos conteúdos

O capítulo 4 contempla os seguintes tópicos:

- 4.1. Custo-volume-resultado;
- 4.2. Gastos e rendimentos relevantes;
- 4.3. Decisões de preços e análise de rentabilidade;
- 4.4. Decisões sob condições de risco e incerteza;
- 4.5. Decisões de investimento.

A primeira sessão deste capítulo inicia com a apresentação do modelo de análise Custo-Volume-Resultado (CVR), enfatizando os seus pressupostos e o seu potencial no apoio a decisões de curto prazo. Além dos conceitos fundamentais, como a distinção entre custos fixos e custos variáveis, é introduzida a ideia de margem de contribuição e ponto de equilíbrio, bem como outros indicadores associados, tais como a alavancagem operacional e a margem de segurança. O modelo CVR é apresentado como uma ferramenta de grande utilidade para a gestão de curto prazo, ao permitir aos gestores antecipar cenários em função das variações no preço de venda, no volume de vendas ou na estrutura de custos.

A clarificação dos conceitos de gastos e rendimentos relevantes para a tomada de decisão é feita com base em exemplos práticos, enfatizando a ideia de que apenas os custos e rendimentos incrementais que se alteram consoante a decisão tomada importa para avaliar alternativas (Zimmerman, 2020). Além dos gastos incrementais, abordam-se também os custos de oportunidade enquanto custos relevantes, sempre que a decisão implique utilizar recursos escassos que possuem usos alternativos (Datar & Rajan, 2018).

São apresentados exemplos de decisões típicas que envolvem de forma integrada estes conceitos, como aceitar ou rejeitar encomendas especiais, manter ou descontinuar um determinado produto, determinar o mix de produção ótimo quando a empresa enfrenta restrições de capacidade, decidir fazer/comprar componentes do produto ou fazer/subcontratar atividade do processo de produção. A interpretação dos resultados obtidos é realizada dentro de uma lógica de curto prazo, destacando as precauções necessárias ao transpor para a realidade empresarial decisões orientadas por resultados imediatos. Assim, salienta-se que qualquer decisão deve ser enquadrada e alinhada com os objetivos estratégicos de longo prazo, pois

nem sempre a alternativa com melhor resultado financeiro imediato é a ótima a longo prazo (Drury & Tayles, 2023; Blocher et al., 2024).

Discute-se o papel da informação de custos no processo de fixação de preços, distinguindo contextos em que a empresa é tomadora de preços (*price taker*), ou seja, quando opera em mercados altamente competitivos onde o preço de venda é ditado pelas condições de mercado, daqueles em que a empresa é formadora de preços (*price setter*), ou seja, a empresa tem uma posição competitiva (e.g., produto diferenciado ou posição dominante) que lhe permite definir o preço (Drury & Tayles, 2023). Adicionalmente, abordam-se as diferentes práticas de definição de preços e a correspondente análise de rentabilidade, salientando que a decisão de preço não deve basear-se apenas nos custos internos, mas também em fatores como a elasticidade da procura, os preços dos concorrentes e o valor percebido pelo cliente (Blocher et al., 2024).

A problemática da tomada de decisão em contextos de risco e incerteza é explorada a partir de exemplos práticos, introduzindo-se a análise de sensibilidade, a análise de cenários e a técnica do valor esperado (Datar & Rajan, 2018). Adicionalmente, discute-se a forma de incorporar explicitamente o risco nos critérios financeiros de avaliação, destacando a relevância do valor temporal do dinheiro. Com base em exemplos correntes de decisões de investimento, como a aquisição de um equipamento ou a escolha entre alternativas tecnológicas, são apresentados e aplicados os principais métodos de avaliação de projetos, incluindo o Período de *Payback*, o Valor Atual Líquido (VAL), o VAL ajustado, a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), a TIR ajustada e a Anuidade Equivalente (AE), realçando-se as condições em que cada método é mais apropriado (Blocher et al., 2024; Drury & Tayles, 2023).

Além da sessão anterior, está prevista uma sessão de 4 aulas dedicada exclusivamente à aplicação prática dos modelos de apoio à decisão, com exercícios de natureza progressivamente mais complexa. Ao longo destas aulas, os estudantes resolvem exercícios que abrangem: (i) a análise da margem de contribuição e do ponto crítico de vendas, (ii) decisões de aceitação ou rejeição de encomendas especiais, outsourcing e outras decisões de curto prazo, (iii) definição de preços com base em diferentes critérios de rentabilidade e posicionamento estratégico, (iv) elaboração de análises de sensibilidade e cenários em condições de incerteza, e (v) aplicação dos principais métodos de avaliação de projetos de investimento. Cada conjunto de exercícios é contextualizado de forma a evidenciar o impacto dos pressupostos utilizados, dos custos relevantes e da qualidade da informação sobre o processo de decisão.

Esta sessão prática visa também reforçar a capacidade de análise crítica e interpretação de resultados, uma vez que os estudantes são incentivados a justificar as suas decisões com base nos dados disponibilizados e a discutir os limites, vantagens e desvantagens de cada técnica. Complementarmente, os exercícios permitem evidenciar o papel central da Contabilidade de Gestão na construção de informação útil e tempestiva para suportar decisões.

D. Atividades pedagógicas

Na primeira sessão deste capítulo, o docente apresenta os conceitos-chave recorrendo a diapositivos orientadores e exemplos práticos para ilustrar cada conceito. Durante a exposição, fomenta-se a participação constante dos estudantes através de questões colocadas pelo docente (“O que aconteceria

ao resultado se...?”) e da discussão de situações reais simples (“Se tivesse de aconselhar o gestor..., qual das opções sugeria...?”), de modo a relacionar a teoria com a prática empresarial.

Na segunda sessão, os estudantes são desafiados a resolver um conjunto diversificado de problemas e exercícios aplicados, que cobrem as principais situações de decisão estudadas. Os estudantes trabalham estes problemas de forma orientada pelo docente, sendo incentivados à troca de ideias entre pares na resolução. Em alguns casos, recorre-se a ferramentas digitais para apoiar a aprendizagem: por exemplo, é utilizada uma folha de cálculo (Excel) para simular diferentes cenários de CVR e de análise de risco, permitindo aos estudantes verificar de forma imediata como alterações em parâmetros (como custos fixos, preços de venda ou probabilidades de cenários) se refletem nos resultados, abordagem que reforça a compreensão intuitiva dos modelos de apoio à decisão.

Após a conclusão do capítulo, é disponibilizado na plataforma *Moodle* um *quiz* de autoavaliação com cerca de 50 perguntas de escolha múltipla sobre os conteúdos abordados.

E. Avaliação

A avaliação de conhecimentos técnicos é realizada com base num Mini-teste, com a duração de 45 minutos, durante a última aula dedicada ao capítulo. Para ilustrar o tipo de questões colocadas, apresentamos, a título de exemplo, um Mini-teste (Tabela 7).

Tabela 7. Exemplo de mini-teste para avaliação do capítulo 4

Responda às seguintes questões assinalando a alínea com a resposta certa. Apenas existe uma resposta certa para cada questão. Cotação: 2,5 valores por resposta correta, -1 valor por resposta errada.
Q1. Uma empresa tem um ponto crítico de 10.000 unidades físicas (uf). O preço de venda é de 100,00 €/uf e uma margem de contribuição relativa de 40%. A empresa planeia investir numa nova tecnologia, o que aumentará os custos fixos em 50.000 €. O novo ponto crítico, em quantidade, é: a) 11.250 uf b) 125.000 uf c) 1.250 uf d) Nenhuma das opções. Q2. A empresa RITMO vende os produtos X e Y. O produto X representa 70% da quantidade vendida e tem uma margem de contribuição unitária de 10,00 €. O produto Y representa 30% e tem uma margem de contribuição unitária de 20,00 €. O ponto crítico é de 20.000 unidades físicas (uf). No ano N vendeu 24.000 uf e o seu resultado operacional foi de: a) 52.000 € b) 260.000 € c) 312.000 € d) Nenhuma das opções. Q3. A empresa Z suporta custos fixos de 65.000€ e dispõe de uma capacidade de 10.000 horas-máquina. O produto A (PA) requer 2 h/unidade física (uf) e tem uma margem de contribuição unitária de 18,00 €, enquanto o produto B

(PB) requer 1 h/uf e tem uma margem de contribuição unitária de 10,00 €. A empresa tem encomendas de 4.000 uf do PA e 7.000 uf do PB. A empresa pode aceitar a totalidade ou parte de cada uma das encomendas. A combinação de encomendas que otimiza o resultado é:

- a) 4.000 uf de PA e 2.000 uf de PB
- b) 1.500 uf de PA e 7.000 uf de PB
- b) 2.000 uf de PA e 3.500 uf de PB
- d) Nenhuma das opções.

Q4. O preço de venda do produto Z é 120 €, o custo variável unitário é de 90,00 € e as vendas atuais totalizaram 12.000 unidades físicas. Os custos fixos totais são de 300.000 €. A empresa irá aumentar o preço de venda em 5% e espera que a quantidade vendida reduza 10%. A variação do resultado será:

- a) Negativa
- b) Positiva
- c) Nula
- d) Nenhuma das opções.

Q5. A empresa ALFA recebeu uma encomenda especial para produzir o produto Y, o qual exige a utilização da matéria-prima M2, não utilizada regularmente pela empresa. A ALFA dispõe atualmente de 80 unidades de M2 em inventário, remanescentes de uma encomenda anterior, adquiridas por 20€/unidade. Estas 80 unidades não têm qualquer utilização alternativa, mas podem ser vendidas no mercado por 12€/unidade.

A produção do produto Y exige 200 unidades de M2. O preço de mercado atual de M2 é de 30€/unidade.

Com base nesta informação, o custo relevante total da M2 a considerar para a produção do produto Y é:

- a) 2.960€
- b) 4.560€
- c) 5.600€
- d) Nenhuma das opções.

Q6. A empresa ABC está a avaliar o lançamento de um novo produto. As projeções indicam três cenários de resultado para o primeiro ano: lucro de 100.000€ (com 20% de probabilidade), lucro de 50.000€ (com 50% de probabilidade) ou prejuízo de 10.000€ (com 30% de probabilidade). O valor esperado do lucro do produto A para o primeiro ano é de:

- a) 25.000€
- b) 140.000€
- c) 42.000€
- d) Nenhuma das opções.

Q7. A Empresa Y fabrica internamente o componente A. Os custos de produzir 10.000 unidades anuais do componente A são: custo variável unitário de 6€ e custos fixos totais atribuídos de 80.000€. Destes custos fixos, 20.000€ seriam evitados se a produção interna do componente fosse interrompida, os restantes 60.000€ continuariam a ser suportados. Um fornecedor externo vende o componente A por 7€/unidade. Com base na análise dos custos relevantes, a empresa deveria:

- a) continuar a fabricar internamente a componente A porque os 60.000€ de custos fixos são custos irre recuperáveis
- b) comprar externamente a componente A porque esta alternativa custa menos 10.000€

- c) continuar a fabricar internamente a componente A porque a margem de contribuição da componente A é positiva ($7€ - 6€ = 1€$)
- d) Nenhuma das opções.

Q8. Suponha que o Gestor da Empresa XPTO tenha de optar entre adquirir a Máquina A (MA) e a Máquina B (MB). As máquinas em causa têm capacidade e funcionalidades técnicas idênticas.

No entanto, a MA custa 30.000€ e espera-se que dure 3 anos, e a MB custa 19.000€ e dura 2 anos. Tendo em conta a atividade esperada (igual para ambas as máquinas), foram estimados 6.000€ de custos de funcionamento para MA e 7.000€ para MB.

Assumindo que o custo de oportunidade do capital é de 12%, aconselha o Gestor a optar pela:

- a) optar pela máquina A porque dura mais;
- b) optar pela máquina A porque a média anual simples do seu custo atual é menor;
- c) optar pela máquina B porque tem um custo anual equivalente menor;
- d) Nenhuma das opções.

Fonte: Elaboração própria.

F. Bibliografia recomendada

Blocher, E., Stout, D., Juras, P., & Smit, S. (2024). *Cost management: A strategic emphasis* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Datar, S. M., & Rajan, M. (2018). *Hornngren's cost accounting: A managerial emphasis* (16th ed.). Pearson Education.

Drury, C., & Tayles, M. (2023). *Management and cost accounting* (12th ed.). Cengage Learning.

Zimmerman, J. L. (2020). *Accounting for decision making and control* (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.

4.6 Sessões do Capítulo 5 – Avaliação do desempenho e controlo de gestão

A. Objetivos de aprendizagem

Analisar criticamente as medidas de avaliação de desempenho.

Desenvolver instrumentos de controlo operacional e estratégico.

B. Horas de contacto e horas de trabalho autónomo previstas

A sessão terá a duração de aproximadamente 12 horas, correspondente a 8 aulas.

O estudo deste capítulo é apoiado por 24 horas de trabalho autónomo para consolidação dos conteúdos e resolução de exercícios.

C. Descrição dos conteúdos

O capítulo 5 contempla os seguintes tópicos:

- 5.1. Modelos de controlo de gestão;

5.2. Orçamentos;

5.3. Medidas do desempenho financeiro;

5.4. Preços de transferência interna;

5.5. *Balanced Scorecard*.

A primeira secção de capítulo introduz os modelos de controlo de gestão, fornecendo uma visão integrada dos diferentes instrumentos e abordagens. Destaca-se que um sistema de controlo de gestão eficaz é composto por diversos mecanismos complementares (como orçamentos, métricas de desempenho e relatórios) que devem atuar de forma integrada para apoiar a execução da estratégia e o alcance dos objetivos organizacionais (Blocher et al., 2024). Adota-se uma perspetiva contingencial, realçando que a adequação de cada modelo de controlo depende do contexto específico da organização. Esta visão contingencial será sublinhada na análise dos diferentes modelos, mostrando que a escolha dos instrumentos de controlo deve ser ajustada às características e à estratégia de cada organização (Drury & Tayles, 2023).

Além disso, apresentam-se os fundamentos conceptuais do controlo de gestão à luz da teoria da agência. Justifica-se, portanto, a necessidade de sistemas de controlo que promovam a congruência de objetivos, alinhando os interesses individuais com as metas organizacionais (Zimmerman, 2020). Serão discutidos mecanismos como a definição de centros de responsabilidade (centros de custos, resultados e investimento) e sistemas de incentivos ligados ao desempenho, evidenciando como estes instrumentos ajudam a mitigar os conflitos de agência e a assegurar que as decisões dos gestores estão em sintonia com os interesses da organização a longo prazo.

O orçamento é apresentado como um plano financeiro quantitativo que materializa os objetivos estratégicos numa programação de curto prazo, geralmente anual, servindo de referência para a atuação dos gestores em todas as áreas da organização. Serão discutidos os processos de elaboração orçamental e as suas funções principais (Blocher et al., 2024). Em particular, destaca-se que o orçamento comunica metas claras e aloca recursos, permitindo aos gestores comparar periodicamente os resultados reais com os valores orçados para identificar desvios e tomar ações corretivas (Datar & Rajan, 2018). Abordam-se também os diferentes tipos de orçamento e a importância da participação no processo orçamental e da definição realista de metas, de modo a aumentar o comprometimento dos gestores e reduzir comportamentos disfuncionais.

Para ilustrar a avaliação financeira de unidades de negócio, apresentam-se algumas das principais métricas, como o Retorno sobre o Investimento (ROI), o Resultado Residual (*Residual Income*) e o Valor Económico Acrescentado (EVA), e explica-se o cálculo e a interpretação de cada indicador, bem como a sua utilização na comparação de desempenho entre divisões ou projetos (Datar & Rajan, 2018).

Neste contexto, é introduzida a problemática dos preços de transferência interna, instrumento crucial de controlo em organizações com múltiplos centros de responsabilidade autónomos. Explica-se que a prática de preços de transferência, por um lado, permite que cada divisão atue como uma unidade quase autónoma, comprando e vendendo internamente como se fosse uma entidade externa; por outro lado,

proporciona uma base para avaliar o desempenho financeiro de cada divisão de forma justa e alinhada com o interesse global da empresa (Drury & Tayles, 2023). Serão discutidos os métodos mais utilizados na definição de preços de transferência (preços baseados no mercado, preços baseados no custo e preços negociados entre as partes), analisando as suas vantagens e desvantagens e o impacto no comportamento dos gestores. Uma ideia essencial transmitida nesta secção é a de congruência de objetivos no contexto de estruturas descentralizadas. O preço de transferência ideal é aquele que incentiva os gestores das divisões a tomarem decisões que beneficiem não apenas a sua divisão, mas a empresa como um todo. Discute-se que nenhum método de preços de transferência é perfeito em todas as situações, sendo necessário considerar fatores contingenciais como a existência (ou não) de mercado externo, a capacidade ociosa e as relações de poder na negociação interna. Serão apresentados exemplos de conflitos causados por sistemas de preços de transferência desajustados e possíveis soluções para os mitigar.

Serão igualmente analisados as limitações e os potenciais efeitos perversos do uso isolado de medidas financeiras de curto prazo (Drury & Tayles, 2023), salientando a necessidade de complementar as medidas financeiras tradicionais com indicadores não financeiros e de longo prazo, de forma a obter uma visão mais equilibrada do desempenho. Com esta problematização, faz-se a ponte para a ideia de um sistema integrado de avaliação (como o *Balanced Scorecard*) que combina múltiplas perspetivas de desempenho para colmatar as limitações das medidas puramente financeiras (Kaplan & Norton, 1996). São explicadas as quatro perspetivas do BSC e como cada perspetiva contribui para uma visão holística do desempenho organizacional, discutindo exemplos de indicadores para cada perspetiva e a forma como estes se encontram interligados em relações de causa-efeito. O conceito de mapa estratégico é explorado com base num caso prático, realçando o alinhamento das diferentes métricas das diferentes perspetivas (Kaplan & Norton, 1996). Aborda-se também o processo de implementação do BSC nas organizações, incluindo a definição de objetivos estratégicos claros, a seleção de indicadores *key performance indicators* (KPIs) relevantes e a necessidade de comunicação eficaz para que todos os níveis hierárquicos compreendam a estratégia e ajam de acordo com ela (Kaplan & Norton, 1996; Drury & Tayles, 2023).

D. Atividades pedagógicas

A primeira sessão é de natureza expositiva, embora seja altamente dialogada. O docente utiliza diapositivos para orientar a apresentação. Esta exposição teórica é intercalada com perguntas e cenários de reflexão para os estudantes. Os estudantes são encorajados a partilhar experiências ou exemplos conhecidos relativos a práticas de controlo nas organizações, alimentando um debate rico em sala sobre as vantagens e os potenciais efeitos perversos de algumas métricas. No caso do BSC, é feita a leitura de trechos da obra de Kaplan e Norton (1996) para aprofundar a génese do *Balanced Scorecard* e a sua aplicação prática.

As aulas da segunda sessão deste capítulo centram-se em atividades práticas relacionadas com os tópicos abordados anteriormente. O docente lê os exercícios para a turma, dá dicas de interpretação e resolução e, depois de dar alguns minutos para a resolução individual, apresenta a resolução ou pede a algum estudante que resolva para a turma. Dadas as limitações de tempo, os exercícios terão de ser necessariamente curtos.

Tal como nos capítulos anteriores, os estudantes dispõem de materiais de apoio na plataforma *Moodle*, incluindo vídeos e leituras suplementares. Em termos de autoavaliação, é disponibilizado um *quiz* online com cerca de 50 perguntas de escolha múltipla.

E. Avaliação

A avaliação de conhecimentos técnicos é realizada com base num Mini-teste, com a duração de 45 minutos, durante a última aula dedicada ao capítulo. Para ilustrar o tipo de questões colocadas, apresentamos um exemplo de Mini-teste (Tabela 8).

Tabela 8. Exemplo de mini-teste para avaliação do capítulo 5

Grupo I (6 valores, 1 valor por resposta correta, -0,5 valores por resposta errada.) Responda às seguintes questões assinalando a alínea com a resposta certa. Apenas existe uma resposta certa para cada questão.
Q1. Qual das seguintes afirmações melhor descreve o objetivo principal de um sistema de controlo de gestão? a) Garantir que todos os relatórios financeiros estejam de acordo com as normas de contabilidade. b) Monitorizar apenas os resultados financeiros, ignorando indicadores não financeiros. c) Influenciar os comportamentos dos colaboradores de forma a alcançar os objetivos organizacionais. d) Nenhuma das opções.
Q2. Considere os diferentes centros de responsabilidade dentro de uma organização descentralizada. Que tipo de centro de responsabilidade é aquele cujo gestor é responsável tanto pelos rendimentos como pelos custos, mas não pelos investimentos em ativos? a) Centro de custos. b) Centro de investimentos. c) Centro de resultados. d) Nenhuma das opções.
Q3. No processo de elaboração do orçamento geral da empresa, diversos orçamentos setoriais são preparados. Qual orçamento deve ser preparado primeiro, servindo de base para os demais? a) Orçamento de produção. b) Orçamento de caixa (tesouraria). c) Orçamento de vendas. d) Nenhuma das opções.
Q4. O mapa estratégico no BSC é fundamental porque: a) Mostra a relação entre os objetivos estratégicos e as diferentes perspetivas do BSC, facilitando o alinhamento e a monitorização do progresso. b) É um resumo do desempenho financeiro anual das diferentes unidades de negócio. c) Substitui a preparação do orçamento e o controlo orçamental. d) Nenhuma das opções.
Q5. O desenho de um BSC envolve, em última análise, a identificação de um ____ (i) ____ medidas financeiras e não financeiras e a fixação das metas associadas, bem como das ____ (ii) ____ necessárias, para que, quando

analisadas, seja possível determinar se o desempenho atual corresponde às expectativas. Além dos resultados financeiros, existem três categorias de medidas não financeiras - "Cliente", "Processos internos de negócios" e "Aprendizagem e crescimento". Antes do BSC, algumas empresas já usavam indicadores financeiros e não financeiros do desempenho. No entanto, um BSC bem projetado é diferente desse sistema, pois as quatro perspectivas do BSC formam _____(iii)_____ entre si e com os objetivos estratégicos.

- a) (i) conjunto de duzentas (ii) políticas de ação; (iii) balanço de medidas;
- b) (i) grande número de; (ii) regras e procedimentos; (iii) um agregado de medidas;
- c) (i) pequeno número de; (ii) políticas de ação; (iii) uma cadeia de relações causa-efeito;
- d) Nenhuma das anteriores.

Q6. O "tempo de desenvolvimento de novos produtos" é uma medida da:

- a) Perspetiva financeira.
- b) Perspetiva do cliente.
- c) Perspetiva dos processos internos.
- d) Perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Grupo II (14 valores, 2 valores por resposta correta, - 1 valor por resposta errada)

Responda às seguintes questões assinalando a alínea com a resposta certa. Apenas existe uma resposta certa para cada questão.

Q1. A empresa X esperava gastar 100.000 € em custos totais variáveis para 20.000 UF. Gastou efetivamente 110.000 € para produzir 21 000 UF. Com base no orçamento flexível, qual o desvio orçamental total?

- a) 10.000 € desfavorável
- b) 5.000 € favorável
- c) 5.000 € desfavorável
- d) Nenhuma das opções.

Q2. A empresa ABC espera vender 1.000 unidades físicas (uf) do seu produto no próximo mês. O inventário inicial de produtos acabados é de 200 uf, e a administração definiu que o inventário final do próximo mês deverá ser de 300 uf. Para responder à procura esperada, no próximo mês, a empresa deve produzir:

- a) 900 uf
- b) 1000 uf;
- c) 1100 uf;
- d) Nenhuma das opções.

Q3. A empresa Southe Plc possui duas divisões, A e B. A divisão A apresentou um lucro operacional de €20.000 no ano passado, com ativos investidos de €80.000. A Divisão B obteve um lucro operacional de €40.000, com ativos investidos de €200.000. Sabendo que ambas operam sob as mesmas condições de mercado e que o custo de capital da empresa é de 15% ao ano, o Lucro Residual (RI) de cada divisão (A e B) seria:

- a) RI de A = 25%; RI de B = 20%
- b) RI de A = 8.000€; RI de B = 10.000€
- c) RI de A = 60.000€; RI de B = 160.000€
- d) Nenhuma das opções.

Q4. O Grupo XPTO opera com duas unidades de negócio autónomas: a Divisão Alpha, que fabrica o componente M, e a Divisão Beta, que o utiliza no seu processo produtivo. A Alpha dispõe de capacidade anual para produzir 30.000 unidades, suportando custos fixos de 4.500.000 € e custos variáveis de 130 €/unidade.

A Beta pode adquirir o componente M no mercado por 340 €/unidade. Neste caso, terá de suportar um custo adicional de transporte e inspeção de 20 €/unidade. Em transações internas entre Alpha e Beta não existem quaisquer custos de transporte ou inspeção.

Se o Grupo XPTO adotar um preço de transferência baseado no custo padrão, acrescido de uma margem de 25% sobre o custo, o preço de transferência que resultaria nas vendas internas da Alpha para a Beta seria:

- a) 340 €/unidade
- b) 350 €/unidade
- c) 130 €/unidade
- d) Nenhuma das opções.

Q5. Considerando o enunciado da questão anterior, e admitindo agora que (i) ambas as divisões podem comprar e vender livremente no mercado e que (ii) a Alpha tem procura externa suficiente para escoar toda a sua capacidade ao preço de mercado de 340 €/unidade, então, o intervalo de preços dentro do qual ambas as partes estariam dispostas a negociar seria:

- a) $350€ < PT < 360€$
- b) $330€ < PT < 360€$
- c) $340€ < PT < 360€$
- d) Nenhuma das opções.

Q6. Mantendo o enunciado da questão anterior, mas considerando que a Alpha não tem quaisquer encomendas externas, o preço de transferência que maximiza o interesse económico do Grupo seria:

- a) 150€
- b) 130€
- c) 200€
- d) Nenhuma das opções.

Q7. A empresa XPTO definiu, na perspetiva dos clientes do BSC, uma meta de 90% de satisfação a aferir a partir do inquérito de satisfação anual. No final do ano, os resultados do inquérito revelaram um índice de 84% de satisfação. A observação que deve constar no mapa de controlo é:

- a) meta abaixo do esperado - cumprimento de 93% da meta
- b) meta alcançada - 93% face aos 90% esperados;
- c) meta abaixo do esperado - cumprimento de 84% da meta
- d) Nenhuma das opções.

Fonte: Elaboração própria.

F. Bibliografia recomendada

Blocher, E., Stout, D., Juras, P., & Smit, S. (2024). Cost management: A strategic emphasis (9th ed.). McGraw-Hill Education.

CGMA (2023). Global management accounting principles (2.^a ed.). AICPA & CIMA.

Datar, S. M., & Rajan, M. (2018). *Hornngren's cost accounting: A managerial emphasis* (16th ed.). Pearson Education.

Drury, C., & Tayles, M. (2023). *Management and cost accounting* (12th ed.). Cengage Learning.

Zimmerman, J. L. (2020). *Accounting for decision making and control* (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.

4.7 Sessões do Capítulo 6 – Tópicos avançados de Contabilidade de Gestão

A. Objetivos de aprendizagem

Explicar o impacto da 4.^a revolução industrial na Contabilidade de Gestão.

Demonstrar o contributo da Contabilidade de Gestão para a sustentabilidade.

Identificar os avanços recentes da investigação na área.

B. Horas de contacto e horas de trabalho autónomo previstas

Este capítulo terá duração de 9 horas, correspondentes a 6 aulas, distribuídas por quatro sessões.

Para além das horas de contacto, estimam-se 27 horas de trabalho autónomo, destinadas ao trabalho individual e ao relatório escrito.

C. Descrição dos conteúdos

O capítulo 6 contempla os seguintes tópicos:

- 6.1. Sistemas inteligentes de apoio à decisão;
- 6.2. Contabilidade de gestão para a sustentabilidade;
- 6.3. Tendências de investigação.

O sexto capítulo introduz três tópicos avançados de Contabilidade de Gestão que refletem desafios e inovações emergentes na área. A seleção destes subtemas visa alargar os horizontes dos estudantes e aprofundar questões contemporâneas de grande pertinência profissional e académica.

Na primeira sessão será abordada a integração de tecnologias inteligentes e analíticas no apoio às decisões de gestão, explorando o papel crescente de sistemas de “Business Intelligence”, “Big Data”, “Analytics” e inteligência artificial (IA) na Contabilidade de Gestão. Trata-se de um conteúdo altamente pertinente, dado que a transformação digital e a digitalização da informação empresarial estão a redefinir as práticas contabilísticas e o papel do *Controller* (Quattrone, 2016). Em termos práticos, este tópico será desenvolvido em formato de seminário, contando com a participação de profissionais convidados que lideram processos de digitalização. Através da discussão de casos práticos trazidos por estes especialistas, os estudantes terão contacto com exemplos atuais de como sistemas ERP integrados, ferramentas de visualização (e.g., “Power BI”) e modelos preditivos apoiam decisões de gestão nas organizações modernas.

A incorporação dos objetivos de sustentabilidade empresarial nos sistemas de contabilidade e controlo de gestão é analisada no contexto da crescente pressão das partes interessadas, da evolução da

regulamentação e de um ambiente político e social que incentiva as organizações a alinhar o desempenho financeiro com resultados ambientais e sociais de longo prazo. Em particular, será explorada a metodologia do *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), uma extensão do *Balanced Scorecard* tradicional que integra indicadores ambientais e sociais na gestão estratégica, quer enquadrando-os nas perspetivas clássicas do BSC, quer através da criação de uma perspetiva específica de sustentabilidade (Hansen & Schaltegger, 2016). No desenvolvimento deste tópico será ainda feita referência ao Relato Integrado e às necessidades de informação interna que este implica.

As tendências atuais de investigação são trabalhadas a partir da análise e discussão de artigos científicos recentes, selecionados para evidenciar oportunidades emergentes, diferentes enquadramentos teóricos e uma variedade de metodologias aplicadas à Contabilidade de Gestão. Os estudantes terão contacto direto com publicações de referência internacional, como *Management Accounting Research* (MAR), *Accounting, Organizations and Society* (AOS), *Journal of Management Accounting Research* (JMAR) e *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (AAAJ), entre outras, permitindo-lhes reconhecer as fontes de conhecimento mais influentes e desenvolver capacidade para identificar temas de investigação relevantes.

A abordagem iniciará com uma revisão da evolução histórica da investigação em Contabilidade de Gestão e dos principais paradigmas teóricos, contrastando, por exemplo, perspetivas positivistas e funcionalistas com abordagens interpretativas e críticas (Hopwood, 1983; Jensen & Meckling, 1976; Major, 2009). Paralelamente, serão discutidas as metodologias de investigação mais utilizadas na área, destacando a sua adequação a diferentes problemáticas de investigação e reforçando a importância da articulação entre teoria, método e contexto.

D. Atividades pedagógicas

Neste capítulo, está prevista uma sessão para cada um dos três tópicos, bem como uma sessão adicional destinada à apresentação e discussão dos trabalhos individuais. As atividades das três primeiras sessões são independentes entre si, podendo a sua ordem ser ajustada em função das contingências de cada ano letivo.

O seminário poderá ocorrer em qualquer momento do semestre, dependendo da articulação com as restantes atividades do mestrado e da disponibilidade do convidado. O convidado deverá ser um profissional com experiência em contabilidade e controlo de gestão, envolvido em processos de transformação digital dos sistemas de informação de suporte à gestão. A intervenção deverá durar cerca de 50 minutos, reservando-se aproximadamente 30 minutos para debate.

A sessão orientada pela análise de um estudo de caso real tem por base o *framework* desenvolvido no âmbito do projeto ASSET – *Accounting for Sustainability, Social and Environmental Transparency*, Teaching Module 3 – Sustainability Management Accounting. Os estudantes deverão consultar previamente os materiais disponibilizados na plataforma *Moodle* e analisar o caso no âmbito do trabalho autónomo. Na sessão presencial, o docente procederá à análise e discussão das diferentes propostas de SBSC submetidas pelos estudantes, enquadrando os comentários nos conceitos essenciais do tópico.

A sessão dedicada às tendências de investigação em Contabilidade de Gestão terá um carácter parcialmente expositivo. A apresentação de diapositivos funcionará sobretudo como suporte para a discussão e para a leitura e comentário de excertos de artigos seleccionados.

A sessão final deste capítulo será dedicada à apresentação e discussão dos trabalhos individuais. Cada estudante disporá de 10 minutos para apresentar o seu trabalho. No caso de a apresentação incidir sobre a análise de um artigo científico, o estudante deverá seguir o guião disponibilizado pela docente. Em alternativa, caso opte por desenvolver um trabalho de aplicação na área da Contabilidade de Gestão, a apresentação será livre, mas igualmente limitada a 10 minutos.

E. Avaliação

A avaliação é feita com base nos seguintes elementos:

- Relatório escrito sobre o seminário (trabalho individual) ou relatório escrito com análise de estudo de caso (trabalho de grupo);
- Apresentação e discussão do trabalho individual.

F. Bibliografia recomendada

Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of business ethics*, 133(2), 193-221.

Hopwood, A. G. (1983). On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2-3), 287-305. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90035-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90035-1)

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Major, M. J. (2009). Reflexive accounts of teaching/research: Two cases of management accounting research using case study methodology. *Revista Universo Contábil*, 5(4), 36-53. <https://doi.org/10.4270/ruc.2009436>

Quattrone, P. (2016). Management accounting goes digital: Will the move make it wiser? *Management Accounting Research*, 31, 118-122. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.003>

5. Considerações finais

A análise desenvolvida ao longo deste relatório permite afirmar que a unidade curricular de Contabilidade e Controlo de Gestão (CCG) é uma componente fundamental e adequadamente alinhada com os objetivos do Mestrado em Contabilidade e Finanças (MCF). Os conteúdos programáticos e os objetivos de aprendizagem da UC refletem as exigências atuais da profissão, abrangendo tanto os temas clássicos da contabilidade e do controlo de gestão como as tendências emergentes em resposta às políticas de digitalização e sustentabilidade das organizações. Desta forma, a UC contribui para que os estudantes desenvolvam competências técnico-científicas sólidas em cálculo de custos, apoio à tomada de decisão e controlo de gestão, ao mesmo tempo que promove as capacidades estratégicas, analíticas e críticas indispensáveis a um profissional do século XXI.

Importa realçar que a UC de CCG assume um papel integrador no plano de estudos do MCF, criando complementaridades e sinergias com outras unidades curriculares, e oferece uma perspetiva atual da função do contabilista. A sua adequação aos objetivos do curso evidencia-se na articulação entre teoria e prática: ao longo do semestre, os estudantes são desafiados a aplicar conceitos a casos reais, analisar cenários de tomada de decisão e refletir sobre questões contemporâneas da gestão. Esta abordagem vai ao encontro do objetivo do curso de formar profissionais capazes de aliar conhecimentos financeiros e competências de gestão, preparando-os para assumir funções de suporte à decisão nos mais variados contextos organizacionais. Do ponto de vista pedagógico, as metodologias de ensino-aprendizagem adotadas na UC são coerentes com as recomendações da literatura sobre educação na área da Contabilidade de Gestão, bem como com as práticas dos organismos profissionais internacionais que lideram a formação e atualização dos profissionais. O recurso a métodos de aprendizagem ativa, como estudos de caso, projetos aplicados, seminários com profissionais e debates de artigos científicos, demonstra um esforço claro para ultrapassar os modelos tradicionais de ensino puramente expositivo. Estes métodos não só aumentam o envolvimento dos estudantes, como também desenvolvem competências transversais, como o trabalho em equipa, a comunicação eficaz, o pensamento crítico e a capacidade de investigação. A estratégia de avaliação durante o período letivo e diversificada (incluindo testes intercalares, trabalhos de grupo e individuais e participação em aula) reforça esta abordagem, garantindo que os discentes são avaliados não apenas quanto ao conhecimento teórico adquirido, mas também na sua aptidão para aplicar esse conhecimento em situações complexas e na sua evolução ao longo do processo de aprendizagem.

A coerência entre objetivos, conteúdos, metodologias e avaliação, que procuramos demonstrar neste relatório, assegura que os estudantes não só adquirem conhecimentos técnicos aprofundados, mas também desenvolvam as competências críticas e éticas necessárias para a sua futura prática profissional. O presente exercício de reflexão e análise confirmou os pontos fortes da UC e abriu espaço para melhorias incrementais, reforçando o compromisso de manter o seu currículo em sintonia com a evolução da disciplina e das exigências do mercado de trabalho. Assim, a atualização constante dos conteúdos e das estratégias pedagógicas da UC constitui um desafio permanente, o que faz deste relatório um documento permanentemente em revisão, face aos desafios crescentes na área disciplinar.