

Artículo de Investigação

Factores para a implementação de sistemas de custeio nas PMEs em Malanje, Angola

Factors for implementing cost systems in SMEs in Malanje, Angola

Domingos Francisco Panguila¹: Universidade Rainha Njinga a Mbande, Angola.

panguiladomingos@gmail.com

Yosvani Orlando Lao León: Universidad de Holguín, Cuba.

ylao1986@gmail.com

Data de receção: 09/01/2026

Data de aceitação: 11/02/2026

Data de publicação: 16/02/2026

Como citar o artigo

Panguila, D. F., & Lao León, Y. O. (2025). Factores para a implementação de sistemas de custeio nas PMEs em Malanje, Angola [Factors for implementing cost systems in SMEs in Malanje, Angola]. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 01-16. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2440>

Resumo

Introdução: Este estudo avalia as condições para a implementação de um sistema de custeio nas PMEs de serviços no município de Malanje, Angola. **Metodología:** Foi realizado um

estudo quantitativo descritivo-exploratório. Se aplicou um instrumento de 32 questões a 24 PMEs, abordando itens relacionados com o conhecimento contabilístico, recursos tecnológicos, estratégia de mercado, barreiras e utilidade percebida. **Resultados:** Os resultados mostram que estas empresas têm em média 9,4 anos de funcionamento, operam com forças de trabalho de 10 a 100 colaboradores, apresentam um baixo nível técnico de contabilidade, uma utilização limitada de software de controlo de custos e um grau intermédio de formalização de registos.

Discussão: Identificou-se seis factores-chave: capacidades profissionais e práticas, orientação estratégica e expectativas, perfil organizacional e motivações, características operacionais e obstáculos, importância das áreas e processos de negócio e estrutura de custos e distribuição das despesas de serviço. **Conclusões:** Conclui-se que, embora exista um claro reconhecimento do valor de um sistema formal de custeio, a formação contabilística insuficiente, o baixo grau

¹ Autor correspondente: Domingos Francisco Panguila. Universidade Rainha Njinga a Mbande (Angola).

de digitalização e os obstáculos financeiros e institucionais realçam a urgência de combinar formação especializada, ferramentas digitais acessíveis e um forte apoio institucional para garantir a sustentabilidade das PMEs em Malanje.

Palavras-chave: análise factorial exploratória; Angola; barreiras; eficiência; Malanje; PMEs; sistema de custeio; sustentabilidade.

Abstract

Introduction: This study evaluates the conditions for implementing a costing system in service SMEs in the municipality of Malanje, Angola. **Methodology:** A descriptive-exploratory

quantitative study was carried out. A 32-question instrument was administered to 24 SMEs, addressing items related to accounting knowledge, technological resources, market strategy, barriers, and perceived usefulness. **Results:** The results show that these firms average 9.4 years of operation, operate with workforces of 10–100 employees, display a low technical accounting level, limited use of cost control software, and an intermediate degree of record formalization.

Discussions: Identified six key factors: professional and practical capabilities, strategic orientation and expectations, organizational profile and motivations, operational characteristics and obstacles, importance of business areas and processes, and cost structure and distribution of service expenses. **Conclusions:** It is concluded that although there is a clear recognition of the value of a formal costing system, insufficient accounting training, low degree of digitalization and financial and institutional obstacles underline the urgency of combining specialized training, affordable digital tools and strong institutional support to ensure the sustainability of SMEs in Malanje.

Keywords: exploratory factor analysis; Angola; barriers; efficiency; Malanje; SMEs; cost system; sustainability.

1. Introdução

As pequenas e médias empresas (PMEs) desempenham um papel vital nas economias modernas, não só pela sua capacidade de gerar emprego e estimular os mercados, mas também pelo seu potencial para adoptar ferramentas de gestão que reforcem a sua competitividade. Entre estas ferramentas, os sistemas de custeio desempenham um papel vital, permitindo-lhes calcular com precisão os custos associados aos seus produtos ou serviços, identificar processos ineficientes e tomar decisões adequadas.

Em contextos onde as margens de lucro são cada vez mais reduzidas e a concorrência se intensifica, como é comum no ambiente das PMEs, a adopção de um sistema de custeio bem estruturado pode fazer a diferença entre a sustentabilidade e o fracasso. Estes sistemas não só contribuem para a definição de preços adequados, como também permitem avaliar a rentabilidade por produto, cliente ou canal de distribuição, facilitando uma gestão mais inteligente dos recursos (Mitake et. al., 2021).

Além disso, a adoção de sistemas de custeio melhora a transparência interna, reforça a prestação de contas e facilita o acesso ao financiamento, dado que muitas instituições financeiras valorizam práticas contabilísticas sólidas na avaliação dos riscos de crédito. No entanto, apesar dos seus muitos benefícios, a implementação destes sistemas nas PMEs continua a ser limitada. Em muitos casos, os empresários priorizam as operações diárias em detrimento do planeamento estratégico, dificultando a incorporação de ferramentas cuja implementação consome tempo e recursos (Rahman et. al., 2025).

As barreiras à adopção de sistemas de custeio nas PMEs não são apenas de origem técnica ou económica, mas também culturais e estruturais. Em muitas PMEs, a tomada de decisões centra-se numa única pessoa (o fundador ou o director-geral), o que limita a sua abertura a novas metodologias de gestão. Além disso, existe uma tendência reconhecida para subestimar o valor da informação contabilística como ferramenta estratégica, percebendo-a como uma obrigação fiscal.

Esta percepção limitada impede as PMEs de aproveitar o potencial dos sistemas de custeio para melhorar a sua eficiência operacional e adaptabilidade ao ambiente. É também comum encontrar dificuldades na contratação de pessoal com formação em contabilidade de gestão, o que exige a dependência de consultores externos, o que gera custos adicionais (Jadi, et. al., 2025; Özçalıcı, et. al., 2025).

Em Angola, as PMEs representam um pilar estratégico para a diversificação da economia e criação de emprego, num contexto em que a taxa de desemprego atingiu os 30,2% em 2022 e persiste uma forte dependência do petróleo e do gás (UNCTAD, 2024). Segundo o Instituto Nacional de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas (INAPEM), existem cerca de 35.818 empresas certificadas, dentro de um universo estimado em mais de um milhão de empresas comerciais, das quais a grande maioria são micro e pequenas (BDEEX, 2023; LUSA/VERANGOLA, 2022). Entre 2017 e 2023, contribuíram com aproximadamente 289,7 mil milhões de Kwanzas em receitas fiscais e foram certificadas mais de 46 mil entidades, incluindo 277 Startups e 62 incubadoras de empresas (Jornal de Angola, 2025).

No entanto, estas empresas enfrentam barreiras estruturais significativas, principalmente no acesso ao financiamento, uma vez que as exigências dos bancos comerciais são muitas vezes pouco compatíveis com o seu perfil e os custos financeiros limitam a sua capacidade de endividamento (360 Angola, 2023). Apesar destes desafios, reconhece-se que as PMEs contribuem em média com mais de 40,0% do PIB nacional e são o motor do emprego, pelo que o governo incorporou uma Estratégia Nacional de Empreendedorismo no Plano Nacional de Desenvolvimento 2023-2027, com o objectivo de fortalecer o ambiente de negócios, melhorar o acesso ao crédito e promover a formação em gestão empresarial (UNCTAD, 2024; Zawya, 2023).

A sustentabilidade económica destas empresas depende em grande medida do controlo e da análise dos seus custos. Segundo Abubakar et al. (2024) um sistema de custeio permite determinar com precisão os custos directos e indirectos, definir preços adequados, planejar investimentos e responder estratégicamente à concorrência e às flutuações do mercado.

As PMEs de serviços desempenham um papel fundamental na economia local de Malanje, Angola, contribuindo para o emprego, o rendimento local e a revitalização da economia municipal. No entanto, enfrentam desafios significativos relacionados com a eficiência operacional, a falta de informação contabilística robusta e a capacidade de adaptação a ambientes em constante mudança.

Com base no exposto, este artigo procura avaliar os factores subjacentes às condições de implementação de um sistema de custeio nas PMEs de serviços em Malanje, Angola. Através de uma análise descritiva e factorial, procurou-se identificar as barreiras, os facilitadores, o conhecimento e a aplicação atual das práticas de custeio neste tipo de organizações.

1.1. Revisão de Literatura

A literatura científica sobre as práticas de contabilidade de custos nas PMEs tem realçado os desafios que estas organizações enfrentam quando tentam sistematizar a sua informação financeira e operacional. Roffia et al. (2024) no contexto europeu, demonstram que a pressão concorrencial obriga as empresas a melhorar os seus mecanismos de controlo de custos; no entanto, a pequena dimensão, a falta de conhecimentos técnicos e a disponibilidade limitada de recursos humanos e tecnológicos constituem barreiras significativas. Os seus resultados são relevantes para contextos emergentes como Angola, onde as restrições estruturais são ainda mais acentuadas.

Outra contribuição significativa vem da investigação sobre sistemas de contabilidade de gestão (*Management Accounting Systems*, MAS). Num estudo com 415 PMEs na Jordânia (Pedroso e Gomes, 2020), foi demonstrado que factores contingentes como a estratégia de negócio, a qualificação da equipa de contabilidade e a estrutura organizacional influenciam a adopção de MAS. Além disso, estes sistemas funcionam como mediadores entre estes factores e o desempenho empresarial. Esta abordagem realça a importância de integrar a contabilidade de gestão na estratégia organizacional para garantir a sustentabilidade e a eficiência.

A contabilidade de custos do fluxo de materiais (CCFM) é considerada uma ferramenta de produtividade verde que as PMEs podem utilizar para superar estes desafios. Apesar dos seus benefícios, a sua adoção entre as PMEs, especialmente nos países em desenvolvimento, continua a ser baixa. Sahu, et. al. (2021) examinaram como a CCFM pode ser adequadamente implementada numa PME para melhorar o desempenho financeiro e ambiental da empresa. Os seus resultados revelaram que a aplicação da CCFM resultou num aumento da produtividade, melhoria da eficiência energética e melhoria do desempenho ambiental.

A necessidade de inovar nas práticas contabilísticas para atender às exigências do ambiente actual é também reconhecida. Hossain e Hasan (2024) analisam como as inovações na contabilidade de gestão, como a contabilidade baseada em actividades, a utilização de indicadores ecológicos e a digitalização, apoiam a gestão sustentável de custos. Os seus resultados confirmam que as empresas que incorporam estas práticas inovadoras conseguem melhores resultados económicos e ambientais, reforçando a ideia de que a sustentabilidade empresarial exige a modernização dos sistemas de informação.

Outra linha de investigação relevante é a que liga a sustentabilidade organizacional aos mecanismos de controlo interno. Um estudo publicado por Abubakar et al. (2024) indica que a sustentabilidade económica, social e ambiental tem efeitos mistos no desempenho empresarial. No entanto, um ambiente de controlo interno robusto, incluindo práticas de controlo de custos, pode mitigar os efeitos negativos de alguns componentes sociais e potenciar os benefícios das iniciativas ambientais e económicas. Este resultado enfatiza a necessidade de reforçar as capacidades de controlo nas PMEs como um requisito para a sua sustentabilidade.

No contexto africano, um estudo recente sobre as PMEs em Moçambique (Navaia et al., 2024) oferece uma perspectiva particularmente útil. A análise mostra que estratégias como a liderança em custos e o foco na eficiência em custos permitem a estas empresas melhorar as suas capacidades de inovação e o seu desempenho exportador. A gestão adequada dos custos unitários e das matérias-primas foi identificada como um factor decisivo para a competitividade. Isto demonstra que, mesmo em ambientes com recursos limitados, uma gestão disciplinada dos custos pode traduzir-se em vantagens estratégicas.

O papel das práticas sustentáveis na gestão da cadeia de abastecimento (SCM, pela sua sigla em inglês) tem sido também objecto de análises recentes. Okeke (2024) estudou as PMEs em 14 países africanos e verificaram que as estratégias de sustentabilidade e as melhores práticas de SCM contribuem significativamente para melhorar a competitividade operacional. A chave reside na informação fiável, nos processos bem estruturados e no apoio institucional. Esta abordagem realça a importância de encarar o custeio não apenas como um exercício interno, mas como parte de um sistema mais vasto de gestão organizacional e da rede de produção.

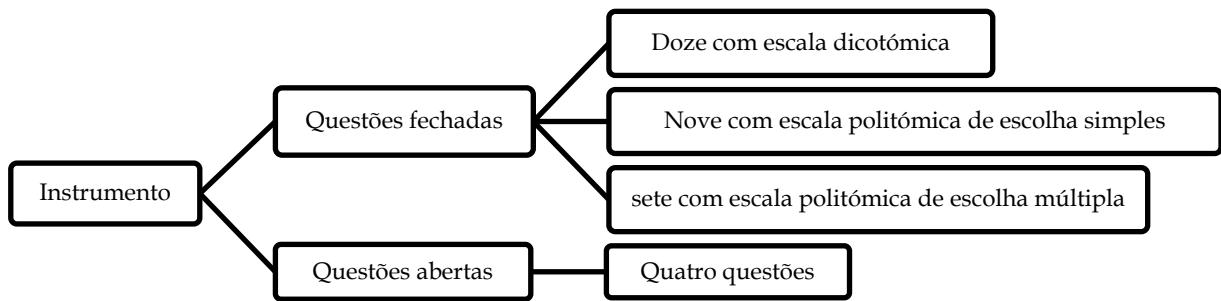
A literatura consultada oferece um quadro conceptual robusto baseado na teoria da contingência. Esta teoria defende que a adopção de sistemas de custeio é condicionada por factores internos, como a dimensão da empresa, a qualificação da equipa e a estratégia competitiva, bem como por factores externos, incluindo a pressão do mercado, a disponibilidade de recursos e o ambiente institucional. Assim, não existem soluções universais, mas sim adaptações que respondam às características particulares de cada contexto empresarial.

Por fim, a literatura destaca a importância de três elementos transversais: a modernização tecnológica através de ferramentas como a contabilidade baseada em actividades (ABC, pela sua sigla em inglês) e os sistemas integrados; a necessidade de reforçar os ambientes de controlo interno como garantes da sustentabilidade; e a consideração das especificidades africanas, onde predominam as restrições de recursos, a informalidade, a baixa formação técnica e as dificuldades de acesso à tecnologia. Estes factores devem ser cuidadosamente considerados na avaliação da viabilidade da implementação de sistemas de custeio nas PMEs de serviços em Malanje, Angola.

2. Metodologia

Foi realizado um estudo quantitativo descriptivo-exploratório, com recurso à Análise Factorial Exploratória (AFE), para identificar as dimensões latentes que influenciam a utilização de um sistema de custeio nas PMEs de serviços em Malanje. A população foi constituída por PMEs de serviços estabelecidas no município de Malanje.

Um instrumento ad hoc com 32 questões foi aplicado a uma amostra de 24 PMEs selecionadas (representando 77,42% da população) por amostragem não probabilística intencional, considerando PMEs que prestam diversos serviços na província e estão registadas no INAPEM de Angola. O instrumento foi elaborado com 32 itens distribuídos por questões que se encontram classificadas conforme a Figura 1.

Figura 1.
Distribuição das questões do instrumento

Fonte: Elaboração própria (2025).

Para o desenho do instrumento foram considerados elementos contemplados na pesquisa de Abubakar et al. (2024), Navaia et al. (2024) y Okeke (2024). Foram contactados os técnicos contabilistas, gestores, director financeiro e gestor sócio das 24 PMEs, foi-lhes explicado o objectivo do estudo, foi obtido o seu consentimento e o questionário foi aplicado directamente. Para avaliar a fiabilidade da escala do instrumento, foi aplicado o coeficiente *Alfa de Cronbach*, que apresentou um resultado superior a 0,7 (,807), considerando-o aceitável para o estudo.

Foram ainda recolhidos dados básicos: tempo de fundação da empresa, número de colaboradores, receita estimada e tipo de serviço. Foram aplicadas estatísticas descritivas, calculando as médias e os desvios-padrão para alguns itens.

Este estudo teve uma natureza exploratória, com o objectivo de gerar hipóteses sobre os factores subjacentes neste tipo de organizações para a implementação de um sistema de custeio, e não de confirmar factores definitivamente válidos. Ou seja, trata-se de um estudo piloto que orientará a recolha de dados em fases posteriores de maior dimensão. Com esta premissa, aceitou-se que os resultados eram indicativos, e não conclusivos.

A AFE foi também desenvolvida para as 32 questões, utilizando a extração de componentes principais e a rotação *Varimax* para identificar as dimensões latentes que explicaram a maior proporção da variância e que agruparam os factores determinantes da implementação do sistema de custeio. A AFE foi validada através do coeficiente de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e do teste de esfericidade de *Bartlett*. Todo o processamento foi realizado em folhas de cálculo do *Microsoft Office Excel 2019* e no pacote estatístico *SPSS* versão 26 para *Windows*.

3. Resultados

A amostra foi predominantemente masculina, representando 87,5%. Entre as funções predominantes, 37,5% eram gestores e 37,5% contabilistas, representando três quartos da amostra inquirida. O nível educacional foi considerado médio, sendo que metade dos inquiridos possui a licenciatura e a outra metade, o ensino secundário técnico. Em relação ao objectivo da empresa, 87,5% afirmou que se foca em gerar lucro e em satisfazer as necessidades sociais da comunidade. Os resultados estão estruturados em duas partes: primeira, descrição estatística de alguns itens (Tabela 1) e, segunda, os factores resultantes do AFE.

Tabela 1.*Descritivos*

Variável	Média	DP	Comentários
Anos desde a criação da empresa	9,38	3,48	75% estão em funcionamento há 5 a 10 anos; apenas uma está em actividade há 10 a 15 anos e outra há 15 a 20 anos.
Número de colaboradores	55,0	0,0	Todas as PMEs reportam entre 10 e 100 colaboradores, reflectindo um tamanho de força de trabalho homogéneo.
Conhecimentos técnicos de contabilidade	1,50	0,53	50% têm o ensino secundário e 50% têm licenciatura, indicando um nível de formação intermédio.
Recursos tecnológicos (software/digitalização)	0,50	0,53	Metade utiliza software para controlo de custos; o grau de digitalização permanece baixo.
Estrutura de custos	2,13	1,05	Predominam os custos fixos, seguidos dos custos variáveis e directos; os custos indirectos são considerados menos importantes.
Barreiras financeiras/institucionais	2,00	0,00	Cada empresa identifica pelo menos uma barreira, principalmente a complexidade contabilística e o excesso de papelada.
Utilidade percebida do custeio	2,60	0,90	Em média, identificam três factores que fortaleceriam a adopção, demonstrando uma forte utilidade percebida.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Os resultados da tabela mostram que, embora a utilidade percebida do sistema de custeio seja elevada, as PMEs não estão totalmente preparadas para a sua adopção. O conhecimento técnico em contabilidade é baixo e apenas metade utiliza ferramentas digitais para o controlo de custos, revelando um baixo nível de digitalização. A manutenção de registos, avaliada pelo domínio da estrutura de custos, atinge uma média intermédia, indicando práticas contabilísticas parciais. Por último, as barreiras financeiras e institucionais são percebidas como generalizadas e significativas, constituindo um obstáculo uniforme à implementação eficaz.

Para determinar os componentes (factores) em que as variáveis são classificadas, foi realizada uma AFE, confirmando-se inicialmente que o determinante da matriz de correlação era de 0,000 para fundamentar a sua aplicação. Além disso, foram validados os indicadores estatísticos formais que suportam a adequação do modelo factorial (Tabela 2).

Tabela 2.*Estatísticas do modelo factorial*

Teste de KMO e Bartlett		
Medida de adequação da amostra. Kaiser-Meyer-Olkin		,781
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	657,581
	Gl	589
	Sig.	,010

Fonte: Resultado da análise factorial no SPSS.

O valor de Kaiser-Meyer-Olkin foi de 0,781, indicando que a amostra foi adequada para a realização da AFE. O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ($p < 0,01$). Portanto, a validade da AFE foi aceite.

Para determinar o número de factores a extrair, foi utilizado o método de análise de componentes principais e o critério da raiz latente (autovalores das variáveis inferiores a 1).

O critério para a sua extração foi autovalores superiores a 1. Foram identificados seis factores, que explicaram 88,62% da variância nos dados originais. Os restantes factores foram ignorados por serem considerados insignificantes (Tabela 3).

Foi utilizado o método rotacional ortogonal Varimax. As variáveis foram agrupadas em sete no primeiro factor, o segundo e o terceiro consistiram em quatro variáveis, o quarto com seis variáveis e os dois últimos com três variáveis cada, como se pode observar na Tabela 4.

Tabela 3.

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somas de extração de cargas quadradas			Somas rotacionais de cargas quadradas
	Total	% de variância	% acumulado	Total	% de variância	% acumulado	
1	8,454	20,619	20,619	8,454	20,619	20,619	8,111
2	8,248	20,116	40,735	8,248	20,116	40,735	6,616
3	6,118	14,922	55,657	6,118	14,922	55,657	6,030
4	5,517	13,455	69,112	5,517	13,455	69,112	5,984
5	4,430	10,805	79,917	4,430	10,805	79,917	5,055
6	3,568	8,703	88,620	3,568	8,703	88,620	4,538
.
11	,187	,456	100,000				

Fonte: Resultado da análise factorial no SPSS.

As cargas factoriais dos itens (questões) nos seus factores foram geralmente elevadas ($> 0,500$) para os itens representativos e poucas cargas cruzadas significativas, o que permitiu a sua delimitação por factor e a posterior nomeação dos seis factores identificados (Tabela 5).

Tabela 4.
Matriz de componentes rotacionados^a

Questões	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
Qual é o seu Género			,718			
Qual é o papel que exerce na Empresa			,627			
No que se refere às qualificações, qual é o grau académico que possui	,806					
A empresa tem algum objectivo	,550					
A empresa tem alguma visão		,791				
A empresa tem alguma missão		,640				
Quanto tempo actuam no mercado				,855		
Quantos funcionários a empresa tem			,601			
Qual é a facturação bruta anual de vossa empresa				,979		
Os serviços contabilísticos são exercidos por quem	,647					
Os serviços praticados pela empresa são				,572		
Quais as áreas de serviços em que a empresa tem actuado					,739	
Das áreas de negócio referidas, qual considera que tem mais relevância para o volume de negócios da organização					,898	
Conhece as etapas das tarefas que geralmente é mais utilizada para execução do serviço						,888
Quais os custos envolvidos na produção dos serviços					,869	
Quais as despesas envolvidos na produção dos serviços						,773
Na estrutura de custos, quais dos custos tem maior peso na produção dos serviços						,600
Qual é o sistema de apuramento de custos que a empresa utiliza	,929					
A empresa recorre a algum software para aplicar o sistema de controlo de custos				,836		
Para que os resultados do sistema de custos vão de encontro das reais necessidades organizativas da dimensão da empresa, será necessário proceder a uma reestruturação em termos de recursos humanos	,809					
Quais serão as áreas que usará no momento da implementação do sistema de custos				,672		
Quais as principais dificuldades relacionadas com a utilização do modelo de custos	,883					
Quais factores que contribuiriam mais para a utilização do sistema de custos		,953				
Quais os motivos que levariam sua empresa a implementar o sistema de custos			,859			
Quais os motivos que levariam sua empresa a não adoptar o sistema de custos				,923		
Quais as principais mudanças com a implementação do método de custos		,837				
Com que frequência o sistema de custos poderá vir a ser avaliado após a sua implementação	,978					

Método de extração: Análise de componentes principais.

 Método de rotação: *Varimax* com normalização de *Kaiser*^a.

a. A rotação convergiu em 11 iterações.

Fonte: Resultado da análise factorial no SPSS.

Tabela 5.*Agrupando as questões por factor*

Questões	Cargas fatoriais	Descrição do factor
No que se refere às qualificações, qual é o grau académico que possui	,806	Capacidades profissionais e avaliação do sistema de custos
A empresa tem algum objectivo	,550	
Os serviços contabilísticos são exercidos por quem	,647	
Qual é o sistema de apuramento de custos que a empresa utiliza	,929	
Para que os resultados do sistema de custos vão de encontro das reais necessidades organizativas da dimensão da empresa, será necessário proceder a uma reestruturação em termos de recursos humanos	,809	
Quais as principais dificuldades relacionadas com a utilização do modelo de custeio	,883	
Com que frequência o sistema de custeio poderá vir a ser avaliado após a sua implementação	,978	
A empresa tem alguma visão	,791	Orientação estratégica e alterações decorrentes do sistema de custos
A empresa tem alguma missão	,640	
Quais factores que contribuiriam mais para a utilização do sistema de custos	,953	
Quais as principais mudanças com a implementação do método de custeio	,837	
Qual é o seu Gênero	,718	Perfil organizacional e motivações para a implementação
Qual é o papel que exerce na Empresa	,627	
Quantos funcionários a empresa tem	,601	
Quais os motivos que levariam sua empresa a implementar o sistema de custos	,859	Caracterização operacional e barreiras à adoção do sistema
Quanto tempo actuam no mercado	,855	
Qual é a facturação bruta anual de vossa empresa	,979	
Os serviços praticados pela empresa são	,572	
A empresa recorre a algum software para aplicar o sistema de controlo de custos	,836	
Quais serão as áreas que usará no momento da implementação do sistema de custeio	,672	Relevância das áreas de negócio e custos de produção de serviços
Quais os motivos que levariam sua empresa a não adoptar o sistema de custeio	,923	
Quais as áreas de serviços em que a empresa tem actuado	,739	
Das áreas de negócio referidas, qual considera que tem mais relevância para o volume de negócios da organização	,898	Estrutura de custos e distribuição das despesas com serviços
Quais os custos envolvidos na produção dos serviços	,869	
Conhece as etapas das tarefas que geralmente é mais utilizada para execução do serviço	,888	
Quais as despesas envolvidos na produção dos serviços	,773	
Na estrutura de custos, quais dos custos tem maior peso na produções dos serviços	,600	

Fonte: Elaboração própria (2025).

Com base neste agrupamento, foi elaborado um resumo dos itens agrupados por factor e uma descrição de cada factor (Tabela 6). As PMEs com elevada pontuação no Factor de Capacidades Profissionais e Práticas de Avaliação do Sistema de Custos tendem a apresentar melhores indicadores de sustentabilidade – incluindo rentabilidade, continuidade operacional e índices de satisfação nos questionários – reforçando a ideia de que as qualificações técnicas e os processos de revisão periódicos fortalecem a saúde financeira e organizacional.

O Factor Características Operacionais e Barreiras à Adopção do Sistema de Custos apresenta uma correlação negativa com as métricas de sustentabilidade, indicando que as dificuldades técnicas, os elevados custos de implementação e a resistência às mudanças institucionais limitam o desempenho a longo prazo das PMEs.

Tabela 6.

Resumo por Factor

Factor	Itens-chave carregados	Interpretação do factor
Capacidades Profissionais e Práticas de Avaliação do Sistema de Custos	Formação Académica; Prestação de Serviços de Contabilidade; Sistema de Reestruturação de Custos; Reestruturação de RH; Dificuldades no Modelo de Custos; Frequência de Avaliação	A concentração de cargas revela que este factor agrupa competências técnicas e uma orientação para a medição do desempenho. O factor sublinha a importância atribuída à capacidade de adaptação e monitorização do sistema de custos. De um modo geral, reflecte a relevância das qualificações profissionais e dos processos de revisão para garantir um controlo eficaz dos custos.
Orientação Estratégica e Expectativas de Transformação com o Sistema de Custos	Objectivos; Visão; Missão; Factores de Adoção; Alterações Devido à Implementação; Gênero	Isto indica uma clara ligação com a estratégia global e sugere que existem diferenças demográficas na percepção dos elementos estratégicos, destacando nuances na forma como os diferentes grupos interpretam a missão e a visão corporativa. Este conjunto de variáveis capta a expectativa de transformação organizacional e a forma como o sistema de custos é entendido como uma alavanca estratégica.
Perfil Organizacional e Motivações para a Adoção do Sistema de Custo	Função na Empresa; Número de Funcionários; Tempo de Serviço; Motivações para a Implementação	Estabelece o contexto estrutural de cada organização. Apresenta as razões estratégicas ou táticas que impulsoram a adopção do sistema de custos. De um modo geral, reúne o perfil da empresa e as motivações específicas que impulsoram a mudança do modelo de gestão de custos.
Características Operacionais e Barreiras à Adoção do Sistema de Custo	Receita Anual; Tipos de Serviços; Utilização de Software de Controlo de Custos; Áreas de Implementação; Motivos da Não Adoção; Áreas de Serviço	Revela o nível de sofisticação operacional e tecnológica da empresa. Indica os obstáculos internos e técnicos que dificultam a implementação do sistema. Descreve tanto a capacidade operacional como as barreiras que dificultam a adopção de um modelo de controlo de custos eficaz. Contextualiza as práticas diárias e os seus potenciais obstáculos face à resistência à mudança.
Importância das Áreas de Negócio e dos Processos de Custo de Serviços	Relevância das Áreas de Negócio; Custos de Produção de Serviços; Conhecimento das etapas das tarefas	Reflecte uma avaliação dos processos internos e do seu impacto nos resultados. Sugere que os inquiridos priorizem uma compreensão detalhada dos custos associados a cada linha de serviço. Consequentemente, representa a percepção da cadeia de valor e a eficiência das principais tarefas na prestação de serviços.
Estrutura de custos e distribuição das despesas com serviços	Despesas na produção de serviços; Peso de cada custo na estrutura de custos	Indica o foco numa análise detalhada do orçamento. Capta a importância que os inquiridos atribuem a uma análise detalhada dos diferentes itens de despesa. Assim sendo, este factor é interpretado como a dimensão que mede a composição e a prioridade dos diferentes elementos no controlo abrangente dos custos.

Fonte: Elaboração própria (2025).

O Factor Orientação Estratégica e Expectativas de Transformação com o Sistema de Custos mede positivamente a intenção de adopção e está associado a registos contabilísticos menos informais, sugerindo que uma visão clara, objectivos definidos e o compromisso da equipa de gestão impulsoram tanto a adopção eficaz do sistema como melhores práticas de controlo.

O Factor Estrutura de Custos e Distribuição de Despesas mede o grau de desagregação e priorização de diferentes itens no orçamento. As PMEs com uma pontuação elevada neste factor tendem a apresentar uma maior precisão no controlo dos desvios orçamentais e uma alocação mais eficiente dos recursos, o que resulta numa melhor rentabilidade operacional e numa resposta mais ágil às variações da procura.

4. Discussão

Os resultados têm implicações importantes para os gestores das PMEs e para os decisores de políticas públicas em Malanje e, por extensão, em Angola. Compreender como cada dimensão do factor impacta a sustentabilidade permite intervenções mais direcionadas, desde a formação técnica à disponibilização de incentivos institucionais.

Os resultados para o Factor Orientação Estratégica e Expectativas de Transformação corroboram uma forte percepção da utilidade do sistema de custos: preços precisos, controlo interno robusto e tomada de decisão informada. No entanto, esta atitude positiva não se traduz totalmente na prática, uma vez que os resultados para o Factor Capacidades Profissionais e Práticas de Avaliação revelam limitações no conhecimento contabilístico formal e nos recursos tecnológicos. Esta lacuna coincide com Roffia et al. (2024), que identificam que a pequena dimensão e a falta de especialização dificultam a implementação eficaz da contabilidade de custos.

Os resultados para o Factor Características Operacionais e Barreiras à Adopção mostram uma correlação negativa com o desempenho sustentável. As PMEs mais jovens, com menor acesso a financiamento, enfrentam obstáculos no cumprimento das regulamentações e na adopção de tecnologias, reforçando as evidências de Okeke (2024) sobre a influência crítica das barreiras institucionais e financeiras na sustentabilidade empresarial.

A dinâmica competitiva articula-se através dos resultados para o Factor Importância das Áreas de Negócio e Processos de Custo e o Factor Estrutura de Custos e Distribuição de Despesas. As PMEs com uma pontuação elevada nestas dimensões possuem bases de dados de custos detalhadas que lhes permitem implementar estratégias de liderança em custos ou diferenciação. Este resultado é consistente com Navaia et al. (2024), que demonstram como o controlo granular de custos impulsiona o desempenho nos mercados de exportação.

O compromisso da gestão, também medido pelo Factor Orientação Estratégica e Expectativas de Transformação, surge como uma alavancas decisiva: sem a visão e o apoio da gestão de topo, o conhecimento técnico (capacidades profissionais e práticas de avaliação) e os recursos podem ser subutilizados. Estudos sobre sistemas de contabilidade de gestão (Ghazalat et al., 2025; Okeke, 2024) destacam que a disposição do líder é crucial para traduzir a percepção de utilidade em adopção efectiva.

Por fim, os resultados do Factor Perfil Organizacional e Motivações para a Adopção do Sistema de Contabilidade de Gestão, mostram que a manutenção informal de registos e a formalização contabilística limitada estão associadas a uma menor sustentabilidade. Este resultado reforça a urgência de programas de formação, incentivos regulamentares e soluções de softwares acessíveis, adaptadas à realidade das PMEs locais, para diminuir o fosso entre a percepção de valor e a prática eficaz.

5. Conclusões

As PMEs de serviços em Malanje reconhecem claramente o valor que um sistema formal de custeio traria. No entanto, a sua capacidade técnica, recursos tecnológicos e o grau de formalização dos registos contabilísticos permanecem em níveis inferiores. Esta lacuna entre a apreciação da ferramenta e a prontidão efectiva para a sua implementação sugere uma lacuna significativa que deve ser colmatada para traduzir as intenções em prática.

O acesso limitado ao financiamento e a complexidade do ambiente institucional e regulamentar local são percepcionados como barreiras consistentes e significativas. A estes obstáculos juntam-se os elevados custos de implementação e a falta de apoio externo, factores que reforçam as dificuldades na adopção eficaz do sistema de custeio. Estas barreiras não só restringem o investimento em tecnologia e formação, como também dificultam a sustentabilidade e o crescimento das PMEs.

A AFE identificou seis dimensões latentes principais que explicam esta dinâmica. O primeiro envolve as competências profissionais e práticas de avaliação, como formação e reestruturação de custos. O segundo trata da orientação estratégica e expectativas de transformação, incluindo objetivos e mudanças organizacionais. O terceiro refere-se ao perfil organizacional e motivações para a adopção, como função e tempo de serviço. O quarto aborda características operacionais e barreiras, como receita, tipos de serviços e uso de software. O quinto destaca a importância das áreas de negócio e processos de custeio. Por fim, o sexto factor analisa a estrutura de custos e a distribuição das despesas nos serviços.

Para ultrapassar estes desafios, recomenda-se a elaboração de programas de formação para empresários e colaboradores em contabilidade de custos e análise de variância. Ao mesmo tempo, é fundamental promover a digitalização através de ferramentas acessíveis e de assistência técnica específica, bem como fomentar uma cultura de formalidade contabilística através de incentivos fiscais, subsídios e apoios institucionais. Estas acções coordenadas podem fortalecer tanto as competências internas como o ambiente externo necessários para a implementação de sistemas formais de custeio.

A principal limitação é que este estudo se baseia numa amostra pequena e não probabilística, o que restringe a generalização dos resultados. A investigação futura deverá alargar o tamanho da amostra, incorporar comparações territoriais entre diferentes províncias de Angola e empregar desenhos longitudinais que permitam avaliar o impacto destas dimensões na sustentabilidade empresarial ao longo do tempo.

6. Referências

- 360Angola. (2023). *Barriers to access finance and inclusion in megaprojects persist for SMEs*. 360Angola. Consultado 5 de agosto do 2025 <https://bit.ly/46J159g>
- Abubakar, A., Al. Jahwari, N. S., & Bakheet, A. H. (2024). The Role of Environmental and Social Innovations in the Cost Leadership Strategy, Value Creation, and Business Performance: A Comparative Analysis of SMEs and Large Manufacturing Companies. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2024(1), 7078016. <https://doi.org/10.1155/2024/7078016>
- BDEEX. (2023). *Angola – Empresas e dados económicos*. Business Data Exchange. Consultado 3 de agosto do 2025 <https://bdeex.com/es-mx/business/angola/>

- Ghazalat, A., Mansour, A. a. Z., Alkhasawneh, S., & Alhmood, M. A. (2025). Investigating the effect of contingent factors on performance of SMEs: The mediating role of management accounting system. *Human Systems Management*, 44(4), 641-660. <https://doi.org/10.1177/01672533251317072>
- Hossain, M. Z., & Hasan, L. (2024). Sustainable Cost Management and Green Business: The Role of Managerial Accounting Innovations. *European Modern Studies Journal*, 8(4). [https://doi.org/10.59573/emsj.8\(4\).2024.24](https://doi.org/10.59573/emsj.8(4).2024.24)
- Jadi, M. M. H., Benyoucef, A., Ohunakin, O. S., Balogun, I., Wasiu, Z. B., Abdoukarim, A. I., & Zerga, A. (2025). Techno-economic analysis of grid-integrated PV/wind and storage system for electricity reliability enhancement in the industrial sector in Niger Republic. *Journal of Energy Storage*, 130, 117435. <https://doi.org/10.1016/j.est.2025.117435>
- Jornal de Angola. (2025). *SMEs' contribution reaches nearly 290 billion kwanzas*. 360Angola. Consultado 1 de setembro do 2025 <https://bit.ly/4movOM2>
- LUSA/VERANGOLA. (2022). *Inapem: small and medium-sized companies need "more financing options"*. VerAngola. Consultado 2 de agosto do 2025 <https://www.verangola.net/va/en/102022/Economy/33039>
- Mitake, Y., Tsutsui, Y., Alfarihi, S., Sholihah, M., & Shimomura, Y. (2021). A life cycle cost analysis method accelerating IoT implementation in SMEs. *Procedia CIRP*, 104, 1424-1429. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.11.240>
- Navaia, E., Moreira, A., & Ribau, C. (2024). The mediating roles of cost leadership and cost focus strategies on innovation capabilities and export performance. Results from an emerging country (Mozambique). *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2325410>
- Okeke, A. (2024). Evaluating Sustainable Practices and Supply Chain Management Effectiveness in African Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Journal of Sustainability Research*, 6(2), e240033. <https://doi.org/10.20900/jsr20240033>
- Özçalıcı, M., Gurler, H. E., Kaya, A., Pamucar, D., Karyağdı, N. G., & Ciğer, A. (2025). Strategic cost allocation with value stream costing: data-driven decision analysis in textile manufacturing. *Journal of Industrial Information Integration*, 47, 100906. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2025.100906>
- Pedroso, E., & Gomes, C. F. (2020). The effectiveness of management accounting systems in SMEs: a multidimensional measurement approach. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(3), 497-515. <https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2018-0059>
- Rahman, S. A., Taghizadeh, N. S. K., Tipu, S. A. A., & Far, S. M. (2025). Leveraging dynamic capabilities for digital transformation: Exploring the moderating role of cost in environmental performance of SMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(2), 100523. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100523>
- Roffia, P., Benavides, M. M., & Carrilero, A. (2024). Cost accounting practices in SMEs: liability of age and other factors that hinder or burst its implementation in turbulent years. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(1), 115-139. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00938-2>

- Sahu, A. K., Padhy, R. K., Das, D., & Gautam, A. (2021). Improving financial and environmental performance through MFCA: A SME case study. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123751. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123751>
- UNCTAD. (2024). *Angola bets on small businesses to help transform its economy*. United Nations Conference on Trade and Development. Consultado 25 de julho do 2025 <https://unctad.org/news/angola-bets-small-businesses-help-transform-its-economy>
- Zawya. (2023). *Executives discuss small and medium-sized enterprises (SME) financing at Angola Oil & Gas (AOG) 2023*. Zawya. Consultado 15 de agosto do 2025 <https://bit.ly/4nIyR31>

CONTRIBUIÇÕES, FINANCIAMENTO E AGRADECIMENTOS DOS AUTORES

Contribuições dos autores:

Conceptualização: Panguila, Domingos; **Software:** Lao, Yosvani; **Validação:** Panguila, Domingos e Lao, Yosvani; **Análise formal:** Panguila, Domingos; **Curadoria de dados:** Lao, Yosvani; **Redação - Preparação do rascunho original:** Panguila, Domingos; **Redação - Revisão e edição:** Panguila, Domingos e Lao, Yosvani; **Visualização:** Panguila, Domingos; **Supervisão:** Lao, Yosvani. **Todos os autores leram e concordaram com a versão publicada do manuscrito:** Apelido, Nome.

AUTORES:

Domingos Francisco Panguila

Universidade Rainha Njinga a Mbande, Angola.

Professor do Instituto Politécnico da Universidade Rainha Njinga a Mbande, no curso de Licenciatura em Gestão Hoteleira e Turismo. É licenciado em Gestão Turística. Lecciona disciplinas como Empreendedorismo, Contabilidade, Gestão de Projetos, entre outras. Atualmente, frequenta o Mestrado em Auditoria e Contabilidade na Universidade Metodista de Angola.

panguiladomingos@gmail.com

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0002-1884-3607>

Yosvani Orlando Lao León
Universidad de Holguín, Cuba.

Engenheiro Industrial, é doutorado e mestre em Engenharia Industrial pela Universidade de Holguín, Cuba. É Professor Auxiliar. Foi Regente do curso de Licenciatura em Gestão Hoteleira e Turismo do Instituto Politécnico da Universidade Rainha Njinga a Mbande, Malanje-Angola. Os seus interesses de investigação incluem a Responsabilidade Social Corporativa na gestão da cadeia de abastecimento (SCM), aplicações de Inteligência Artificial e Investigação Operacional em logística.

ylao1986@gmail.com

Índice H: 10

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-7491-3548>

Scopus ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57193202734>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=3TXUaLQAAAAJ&hl=es>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Yosvani-Lao-Leon>