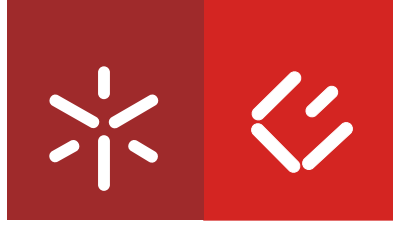


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Pereira da Silva

**PMEs Portuguesas, de cariz Familiar:
Controlo de Gestão e Performance Estratégica**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Pereira da Silva

**PMEs Portuguesas, de cariz Familiar:
Controlo de Gestão e Performance Estratégica**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob orientação da
Professora Doutora Cidália Oliveira

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão a todos aqueles que contribuíram para a conclusão desta dissertação de mestrado.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Cidália Oliveira, pela sua orientação e partilha de conhecimento ao longo de todo este projeto. Um agradecimento especial por embarcar comigo nesta aventura, pela dedicação profissional e sabedoria.

Gostaria também de agradecer aos meus pais, por todo o apoio que me deram durante esta fase académica e na vida em geral. Agradeço o suporte e incentivo constante, sendo que foram vitais para o sucesso desta dissertação.

Quero agradecer aos meus avós pelo suporte constante, motivação diária e carinho.

Agradeço ao meu irmão, pela motivação e companheirismo.

A todos os meus amigos de longa data, um muito obrigado por tornarem todos os momentos inesquecíveis.

Não posso deixar de mencionar todos aqueles que contribuíram indiretamente para a conclusão deste trabalho, seja através de discussões valiosas, partilha de ideias e de apoio logístico para angariar o máximo de respostas possíveis na conclusão deste estudo.

O meu muito obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

PMEs Portuguesas, de cariz Familiar: Controlo de Gestão e Performance Estratégica

RESUMO

É notório que as empresas familiares (EF) e as PMEs (Pequenas e médias empresas) assumem um papel preponderante em Portugal, pois são as maiores alavancas dos empregos e da contribuição para o PIB nacional. Atendendo a esta representatividade no tecido empresarial, esta investigação, pretende aclarar o contributo da estratégia, com recurso a mapas e *dashboards* capazes de monitorizarem o cumprimento dos objetivos estratégicos. Adicionalmente visa aclarar, a forma como estas empresas de menor dimensão, preparam a sucessão e continuidade do negócio. Foca ainda, na possível relação dos Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) com o aumento da produtividade, uma vez que esta é significativamente menor em Portugal do que a média da União Europeia.

Considerando o objetivo desta investigação, foi selecionado um questionário, sustentado na literatura, enviado por e-mail, de novembro de 2022 a março de 2023, a uma amostra de cinquenta PMEs familiares, da zona Norte de Portugal. Verifica-se, que a maioria das empresas são microempresas, com mais de 20 anos de existência, atuando principalmente na indústria transformadora, comércio e construção.

O estudo realizado evidencia, que apenas uma pequena percentagem de empresas foca simultaneamente na ferramenta de medição de desempenho e nos cinco procedimentos estratégicos (objetivos estratégicos, medidas de desempenho, valor alvo, plano de ação e orçamento). Verifica-se, que as PMEs familiares obtiveram melhorias na participação de mercado e na produtividade, nos últimos três anos. Contudo, a lucratividade e o nível de endividamento recebem menos destaque de importância.

No que concerne a sucessão dinástica em empresas familiares, o estudo demonstra, que a sucessão planeada beneficia o desenvolvimento e desempenho das empresas.

Palavras chave: Empresas Familiares (EF), Estratégia, Pequenas e Médias Empresas (PME) e Sistemas de Controlo de Gestão (SCG).

Portuguese Family-Owned SMEs: Management Control and Strategic Performance

ABSTRACT

Family businesses (FBs) and Small and Medium Enterprises (SMEs) play a significant role in Portugal as they are major drivers of employment and contribute significantly to the national GDP. Given their representation in the business landscape, this research aims to clarify the contribution of strategy through the use of maps and dashboards capable of monitoring the achievement of strategic objectives. Additionally, it seeks to shed light on how these smaller-sized companies prepare for succession and business continuity. It also focuses on the potential relationship between Management Control Systems (MCS) and productivity enhancement, as Portugal's productivity is significantly lower than the European Union average.

To achieve the research objective, a questionnaire based on the literature was selected and emailed to a sample of fifty family-owned SMEs in the northern region of Portugal between November 2022 and March 2023. It was found that the majority of companies are microenterprises with over 20 years of existence, primarily operating in the manufacturing, trade, and construction industries.

The conducted study reveals that only a small percentage of companies simultaneously focus on performance measurement tools and the five strategic procedures (strategic objectives, performance measures, target values, action plans, and budgets). It was observed that family-owned SMEs have shown improvements in market share and productivity over the past three years. However, profitability and the level of indebtedness receive less emphasis.

Regarding dynastic succession in family businesses, the study demonstrates that planned succession benefits the development and performance of companies.

Keywords: Family Businesses (FBs), Management Control Systems (MCS), Small and Medium Enterprises (SMEs), and Strategy.

Índice

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	ii
AGRADECIMENTOS	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
Unidades de medida, Siglas e Abreviaturas	ix
Índice de Figuras.....	x
Índice de Tabelas	xi
1. Introdução	1
Contextualização e Pertinência do Estudo.....	3
Definição da Problemática e dos Objetivos de Estudo	6
Objetivo Global	7
Objetivos Específicos.....	8
Questões de Partida.....	8
Contributos Esperados.....	8
Estrutura da dissertação	9
2. Revisão da Literatura	10
2.1. Controlo de Gestão	10
2.1.1. Enquadramento.....	12
2.1.1.1. Sistemas de Controlo de Gestão	16
2.1.1.2. <i>Activity-based costing</i> (ABC)	19
2.1.1.3. <i>Budgeting</i>	23
2.1.1.4. <i>Risk management</i>	25
2.1.6. <i>Target costing</i>	26
2.2. Estratégia.....	29

2.3. Mapas estratégicos: Balanced Scorecard (BSC).....	39
2.3.1. Conceito.....	41
2.3.2. Enquadramento.....	47
2.3.3. Indicadores estratégicos	50
2.4. Produtividade	53
2.4.1. Produtividade: novo panorama.....	59
2.5. Pequenas e Médias Empresas	64
2.6. Empresas familiares	70
2.6.1. Sucessões	74
2.6.2. <i>Governance</i> e Sistemas de <i>Governance</i>	77
3. Investigação Empírica.....	79
3.1. Objetivos do Estudo	79
3.2. Metodologia.....	80
3.3. Estratégia de Investigação.....	83
3.4. Contextualização do Estudo Empírico e caracterização da amostra	83
4. Discussão de Resultados	98
De que forma os SCG poderão viabilizar e monitorizar o plano estratégico de curto, médio e longo prazo (incluindo decisões de sucessão) nas PMEs familiares de Portugal?	101
5. Conclusões	127
Contributos.....	134
Limitações e Pistas para Investigação Futura	135
Bibliografia	137

Unidades de medida, Siglas e Abreviaturas

PME	Pequenas e Médias Empresas
INE	Instituto Nacional de Estatística
SCG	Sistemas de Controlo de Gestão
UE	União Europeia
EF	Empresas Familiares
BSC	Balanced Scorecard
MOD	Mão de Obra Direta
ABC	Activity-based costing
JIT	Just in Time
TQM	Total Quality Management

Índice de Figuras

Figura 1: Planeamento horizontal, alinhado com a estratégia da empresa. (Giraud et al., 2011, p.5) .	11
Figura 2: Sistema de custo-alvo. (Corporate Finance Institute, 2022)	28
Figura 3: Ligação entre a estratégia e as operações. (Kaplan & Norton, 2008) p.8.....	37
Figura 4: Exemplo de BSC, desenvolvido por (Kaplan & Norton, 2000), com vista a melhorar o valor para os acionistas	40
Figura 5: Relação entre empresas familiares e o desempenho financeiro. (Gomez-Mejia et al., 2011) p.657	72
Figura 6: O modelo dos três círculos, de uma empresa familiar (Davis et al., 1997)	86
Figura 7: Modelo de Desenvolvimento de uma Empresa Familiar (J. A. Davis et al., 1997).....	88
Figura 8: Estrutura Legal das PME's familiares de Portugal inquiridas	99
Figura 9: Perfil de Antiguidade das PME's familiares de Portugal inquiridas	99
Figura 10: Atividade Principal das PME's familiares, de Portugal, inquiridas.....	100
Figura 11: Padronização do processo de tradução estratégica - Contagem dos procedimentos incluídos claramente no sistema de medição de desempenho das PME's familiares de Portugal inquiridas	104
Figura 12: Diagnóstico médio das empresas familiares inquiridas	125

Índice de Tabelas

Tabela 1: Três etapas no processo de gestão de risco (IBM, 2022)	25
Tabela 2: Nove etapas para o sucesso da implementação do BSC numa organização (Balanced Scorecard Institute, 2018-b).....	43
Tabela 3: Três categorias de indicadores de desempenho (Nogueira, 2017)	52
Tabela 4: Oito princípios da Total Quality Management (TQM)	57
Tabela 5: Definição de Pequenas e Médias Empresas	85
Tabela 6: Setores de atividade económica (Pordata, 2021)	86
Tabela 7: Questionário para diagnóstico das empresas familiares (Cunha et al., 2017).....	89
Tabela 8: O papel do fundador (Marques et al., 2018)	90
Tabela 9: Estrutura de governação em empresas familiares (Marques et al., 2018)	91
Tabela 10: Preparação da nova geração (Marques et al., 2018)	92
Tabela 11: Fatores críticos de sucesso da empresa familiar (Marques et al., 2018)	93
Tabela 12: Grau de implementação de sistemas de controlo de gestão, em PMEs familiares (Duréndez et al., 2016)	93
Tabela 13: Fatores de sucesso (e críticos) da EF: Nível de importância (valor médio) dos aspetos para o sucesso da EF	102
Tabela 14: Padronização do processo de tradução estratégica - Procedimentos incluídos claramente no sistema de medição de desempenho das PMEs familiares, de Portugal, inquiridas	105
Tabela 15: Nível médio da participação no orçamento das PMEs familiares, de Portugal, inquiridas.	108
Tabela 16: Média das respostas sobre a interligação da temática do controlo de gestão com a estratégia, nomeadamente, a justiça processual, das PMEs familiares inquiridas.....	110
Tabela 17: Análise da evolução da performance empresarial e da posição financeira, das PMEs familiares de Portugal, tendo como período temporal os últimos 3 anos.....	116
Tabela 18: Média do diagnóstico das EF contidas na amostra	123
Tabela 19: Média das dimensões contidas no diagnóstico das EF da amostra	125

1. Introdução

O tecido empresarial de Portugal, é composto por 99,9% de empresas PME (Pordata, (2020a). Estas empresas são descritas pelo INE como “empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros e que incluem as microempresas.” (Instituto Nacional de Estatística 2020). Um comunicado da Comissão Europeia (2020a), sobre a estratégia das PMEs para uma Europa sustentável e digital, afirma que existem 25 milhões de PMEs na Europa – representando 99% de todas as empresas da UE – e que esta tipologia de empresas são “a espinha dorsal da economia da UE”, onde “empregam cerca de 100 milhões de pessoas, representam mais de metade do PIB da Europa e desempenham um papel fundamental na criação de valor em todos os setores da economia”.

Conforme o relatório da Comissão Europeia (2021), as PMEs são o motor da economia europeia e para além de dinamizarem a criação de emprego e o crescimento económico, asseguram também a estabilidade social. De acordo com este relatório, as PMEs enfrentam obstáculos estruturais difíceis “como a falta de competências técnicas e de gestão, a rigidez dos mercados de trabalho e um conhecimento limitado das oportunidades de expansão internacional”. Ainda no panorama europeu, segundo a Comissão Europeia (2021) , 60% de todas as empresas da Europa são empresas familiares. A definição europeia de Empresa Familiar diz que:

- “A maioria dos direitos de decisão está na posse da pessoa singular que estabeleceu a empresa, ou na posse da pessoa singular que adquiriu o capital social da empresa, ou na posse de seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos;
- A maioria dos direitos de tomada de decisão são indiretos ou diretos;
- Pelo menos um representante da família ou parentes está formalmente envolvido na governança da empresa;
- As empresas cotadas enquadram-se na definição de empresa familiar se a pessoa que estabeleceu ou adquiriu a empresa (capital social) ou as suas famílias ou descendentes detêm 25 por cento dos direitos de decisão conferidos pelo seu capital social”. (Comissão Europeia, 2022)

No contexto nacional, segundo a Associação das Empresas Familiares (2018), mais de 50% do tecido empresarial português era composto por grupos familiares, que representavam cerca de 60% dos postos de trabalho e contribuíam entre 50% a 70% para o PIB ¹ gerado pelo setor privado. Uma recomendação feita pela PriceWaterhouseCoopers (2021), de forma a EF serem mais competitivas e

¹ PIB: Produto Interno Bruto.

obterem melhores resultados a nível de performance organizacional, foi a de profissionalizar o governo nas empresas familiares, isto é:

“Ter uma estrutura de governo profissionalizada e um processo claro para a resolução de conflitos, de preferência que envolva elementos independentes, é importante, particularmente para as empresas familiares. Este tipo de abordagem retira a componente emocional e o preconceito pessoal do processo de tomada de decisão, que são identificados pelos próprios como obstáculos comuns para os negócios” (PriceWaterhouseCoopers, 2021).

Por fim, torna-se pertinente destacar o assunto da produtividade, associar este tema à estratégia organizacional, através do pressuposto que ao aumentar a produtividade, estaremos a contribuir para um incremento da competitividade das empresas; sendo este um objetivo estratégico comum das organizações.

Assim sendo, importa corrigir o pensamento retrógrado baseado na ideia de que a produtividade significa trabalhar mais e mais rápido. Para Ojha (2014), a produtividade é “uma medida do retorno da organização sobre o investimento e é um indicador do quão eficientemente a organização consegue converter entradas em saídas”. Desmistificando o conceito de produtividade, este trata-se de executar mais, com menos recursos; e para isto é necessário abordar a produtividade através da combinação do conhecimento dos colaboradores e das tarefas alocadas aos mesmos, não esquecendo de apoiar todo o processo operacional. É necessário planear, testar e executar, implementar e ajustar novas abordagens que potenciem a produtividade, tendo como suporte sistemas de controlo de gestão ajustados à realidade das organizações e atualizados com novas tecnologias. (Ojha, 2014)

Se formos analisar a produtividade em Portugal e compararmos com a produtividade na zona euro, é perceptível que há ainda muito caminho a percorrer para acompanharmos a UE. Dados do Banco de Portugal (2021) apresentam uma taxa de variação homóloga da produtividade², em Portugal, cifrada no valor de 2,7 em contrapartida com 4,2 na zona euro. Mesmo que o crescimento de 2,7 seja relevante, uma vez que é o maior valor nos últimos cinco anos, não é suficiente para acompanhar o crescimento verificado na zona euro e, neste sentido, torna-se crítico aprofundar este tema complementando com dados estatísticos fornecidos pela Pordata (2020b); neste ponto, se analisarmos a produtividade do trabalho por hora trabalhada, temos o valor de 23,5 euros apontado para Portugal, em 2020, e 42,1 euros, no outro lado da balança, da zona euro.

² A produtividade corresponde ao rácio entre o PIB em volume e o emprego total.

Contextualização e Pertinência do Estudo

Desta preocupação com a performance e o sucesso das PME de cariz familiar, surge o presente trabalho; que visa estudar o contributo da estratégia, com recurso a mapas e *dashboards* capazes de monitorizarem o cumprimento dos objetivos estratégicos. Ambiciona ainda aclarar, a forma como estas empresas de menor dimensão, preparam a sucessão e continuidade do negócio. O presente estudo intenta compreender a relação entre empresas PME e EF com uma estratégia bem definida e sistemas de controlo de gestão implementados, com uma performance mais elevada, assim como, com níveis de produtividade superiores.

A presente dissertação ambiciona investigar o nível de definição estratégica que as PME familiares apresentam e que padrão de indicadores de desempenho utilizam. De certa forma, o estudo abrange também o apuramento das métricas – caso existam – para medir a concretização dos objetivos propostos e a operacionalização de todo o sistema de controlo de gestão, implementado neste tipo de empresas. O apuramento da percentagem de PME familiares que detêm a estratégia bem definida e que realmente monitorizam e controlam o cumprimento dos objetivos estratégicos, está incluído nas intenções deste trabalho.

Um tema muito debatido e sensível, quando se refere a EF – e a estratégia a seguir em EF –, é o tema da sucessão. Igualmente, o atual relatório terá uma parte dedicada a esta temática, com o intuito de perceber como estão pensadas as sucessões das PME familiares, com base no pressuposto de desejo de continuidade do negócio, para a geração futura.

A motivação para estudar EF advém da necessidade de reforçar a literatura, dada a escassez de investigação, em empresas de menor dimensão, no tecido empresarial português.

Tendo em consideração que o controlo de gestão e a estratégia organizacional se interligam e influenciam, dependem da assessoria e do contributo mútuo, torna-se crucial explorar como é que estes dois temas se relacionam nas PME familiares e como o controlo de gestão se consegue adaptar à estratégia que as empresas desejam seguir.

A pertinência deste estudo reflete o contributo significativo sobre como as PMEs familiares de Portugal operacionalizam os SCG nas organizações, como controlam as questões económico-financeiras, como analisam a relação com os clientes (potenciais clientes ou clientes atuais da empresa), os processos internos próprios de cada tipologia de indústria - procedendo à averiguação sobre o aumento da produtividade ou não -, bem como uma análise coerente dos seus colaboradores.

As EF têm características distintas, em comparação com outro tipo de empresas, devido à interação entre os membros da família e à dinâmica familiar que envolve todas as tomadas de decisão

e a nível de gestão estratégica. O presente estudo tem intenção de identificar e compreender os desafios específicos enfrentados pelas PMEs familiares de Portugal, permitindo assim o desenvolvimento de soluções e práticas de gestão mais adequadas. Ao analisar os SCG implementados em EF, é possível identificar as melhores práticas adotadas por esta tipologia de organizações, incluindo o estabelecimento de objetivos claros, definição de indicadores chave de desempenho, implementação de sistemas de informação adequados e adoção de estratégias de *governance*.

A acrescentar, a presente investigação pretende também proceder à avaliação da eficácia dos SCG existentes atualmente nas PMEs familiares de Portugal, o que permite a identificação de lacunas existentes e áreas de melhoria. A análise do impacto dos SCG na performance das PMEs familiares de Portugal fomenta o diagnóstico de indicadores financeiros e indicadores não financeiros. Compreender como é que os SCG afetam o desempenho das organizações pode fornecer considerações importantes para melhorar a tomada de decisão dos gestores, contribuindo assim para a literatura com este tipo de recomendações. Por fim, um contributo em forma de advertências direcionadas para os gestores e proprietários das EF, de forma a orientar para melhores práticas de implementação para o desenvolvimento de estratégias eficazes.

Além disso, o presente trabalho aborda ainda a questão da sucessão nas EF em Portugal, admitindo que é um tema difícil de estudar e com escassez acentuada na literatura. Contributos como a compreensão das estruturas de *governance* em EF, uma vez que esta tipologia de empresas é frequentemente caracterizada com uma interação complexa entre os três círculos - família, gestão e propriedade. O presente estudo pode sustentar a literatura sobre a compreensão como esta interação - entre os três círculos - é estruturada em EF, procedendo à identificação dos papéis e responsabilidades atribuídas aos membros da família, conselhos de administração e outros órgãos de *governance* existentes. A identificação de melhores práticas no que respeita a temática de *governance*, pode averiguar a existência de políticas de sucessão, códigos de conduta e ética, comunicação assertiva e o mais transparente possível sobre assuntos económico-financeiros a todos os membros da família e tomadas de decisão baseadas em consenso entre os membros.

Quando se refere estratégia organizacional e o nível de definição que esta possui, é meritório abordar mapas estratégicos a serem integrados nas organizações – com especial apreciação ao *Balanced Scorecard*. Com base nas quatro perspetivas estratégicas³ desenvolvidas por Kaplan e Norton (1992), as empresas conseguem definir objetivos para cada vertente. O controlo de gestão, de forma global, encaixa na fase de monitorizar o cumprimento dos objetivos estratégicos, através de indicadores

³ Perspetiva financeira, perspetiva de cliente, perspetiva de processos internos e perspetiva de aprendizagem e crescimento.

de desempenho devidamente equacionados. Irrefutavelmente, todas as perspetivas estratégicas são importantes e todas têm um papel crucial para o alcance dos objetivos. Todavia, atualmente, em Portugal, há um grande dilema como mostra Reis (2021), sobre a produtividade das empresas e, neste sentido, é pertinente verificar o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos para a perspetiva de processos internos. Neste ponto, o controlo de gestão é imprescindível para o apuramento das relações de causa-efeito, como refere Simons (1995) e auxiliar tanto na monitorização como nas tomadas de decisão necessárias para alavancar a produtividade nas empresas.

Não obstante, ainda em contexto nacional, dando ênfase ao *Balanced Scorecard* (BSC) implementado em Portugal, um estudo de Saraiva e Alves (2015) refere que o mapa estratégico BSC estava a ser utilizado como um sistema de avaliação global da empresa e individual dos seus colaboradores. Deste modo, com a aferição do panorama estratégico e perceção do nível de compromisso e importância que as empresas atribuem aos sistemas de controlo de gestão, é possível fornecer um importante contributo à economia portuguesa, sendo que está representada por 99,9% de PME e onde 60% do tecido empresarial é composto por grupos familiares. Esta contribuição é imperiosa não só para a economia portuguesa de forma geral, como também para as PME familiares. Esta tipologia de empresas pode beneficiar deste trabalho para repensar a sua estratégia, para tomadas de decisão mais conscientes, ponderar a implementação ou aperfeiçoamento do sistema de controlo de gestão e verificar a sua adaptabilidade ao mercado flexível e volátil onde estão inseridas.

Por último, mas não menos importante, um contributo acerca do tema sensível das sucessões em EF. É fundamental que as EF se debrucem sobre este tema com mais naturalidade e que o analisem atempadamente. E, por este motivo, também no presente trabalho é esperada uma análise ao pensamento estratégico das PME familiares – sobre o pressuposto de continuidade da empresa e a sucessão adequada e gloriosa – que irão colaborar para o sucesso desta dissertação.

O estudo sobre o tema das sucessões em EF de Portugal é importante por várias razões; uma vez que a sucessão é um momento crítico para esta tipologia de empresas, pois envolve a transferência do poder, da propriedade e da gestão, de uma geração para outra. Tendo como base o desejo de continuidade do negócio, o estudo pode refletir a preservação do património familiar, uma vez que, frequentemente, esta tipologia de empresas tem uma ligação forte com o património e valores da família. Este trabalho pode contribuir para a compreensão de como é que as EF de Portugal conseguem preservar a organização ao longo das gerações, mantendo a identidade, a missão e a visão original da empresa.

Além disso, uma sucessão bem-sucedida é vital para garantir a continuidade da empresa, averiguando aqui quais os desafios enfrentados durante este processo e identificar as melhores práticas

que permitem uma transição de liderança coesa e conforme o desejado. O estudo sobre as sucessões em EF de Portugal pode também identificar os desafios específicos enfrentados pelas organizações inquiridas, em contexto local. Sendo assim possível incluir questões culturais, de *governance* e relacionados à gestão dos recursos humanos.

A literatura académica sobre sucessões em EF é ampla, generalizada, mas este tipo de estudo específico, em contexto português, pode preencher uma lacuna percecionada. Com a presente investigação e partilha dos resultados chegados, o estudo pode contribuir para o avanço do conhecimento nesta área, além de fornecer recomendações úteis para o âmbito académico e profissional.

Definição da Problemática e dos Objetivos de Estudo

Atualmente, as empresas trabalham e produzem num ambiente altamente volátil, liderado por distintos fatores macro e, devido a esta volatilidade e inovação constante, precisam de avaliar e monitorizar a sua posição no mercado, bem como identificar as suas fraquezas ou oportunidades, de forma a manterem-se competitivas. Neste sentido, segundo Sreejesh et al. (2014), a primeira etapa no processo de investigação é a identificação de eventuais problemas ou oportunidades. Partindo deste pressuposto, quando analisado o rácio *produtividade do trabalho, por hora trabalhada (PPS)*, segundo a Pordata (2020b), é notória a baixa produtividade referente a Portugal⁴, quando comparada com a média⁵ da UE. Contudo torna-se ponderoso ressaltar que a produtividade nacional tem vindo a crescer ao longo dos anos⁶. Atendendo a este nível de produtividade, notoriamente abaixo da média da UE, torna-se singular o estudo do controlo de gestão e a monitorização da performance das empresas, de forma a verificar se existe alguma correlação entre o aumento da produtividade – mesmo que ainda muito aquém do desejado – com o aumento da importância prestada aos temas da estratégia e sistemas de controlo de gestão.

É determinante o estudo e a compreensão dos sistemas de controlo de gestão – deduzindo que estes existem, uns mais formalizados do que outros – nas PME familiares, em Portugal. Para isto, é necessário que se realize inquéritos a empresas portuguesas, que se enquadrem na definição de PME de cariz familiar. A obtenção de resposta e esta colaboração estabelecida com as organizações é imprescindível para o alcance dos objetivos desta dissertação, pois só através desta sinergia – entre o autor da dissertação e as organizações inquiridas – é que é possível estudar o tema e tirar conclusões válidas que inspirem novos estudos e que contribuam para a área da gestão.

⁴ Rácio PPS Portugal: 27,7 (valor provisório para 2020) e 27,6 (valor provisório para 2021).

⁵ Rácio PPS União Europeia: 42,1 em 2020.

⁶ Rácio PPS Portugal: 23,6 em 2011. Ou seja, com base nos últimos 10 anos, a partir do último valor (27,6 em 2021), é possível afirmar que houve um aumento da produtividade significativa, cifrada no valor aproximado de 17%.

Objetivo Global

De acordo com Saunders et al. (2007), os objetivos, de uma forma geral, devem respeitar o modelo SMART⁷. Isto é, devem ser específicos, mensuráveis, realizáveis, realistas e acontecerem no tempo previsto.

Como objetivo global deste trabalho, pretende-se entender os sistemas de controlo de gestão praticados nas PME familiares de Portugal e como estes são monitorizados; interligando este tema com a estratégia das organizações, e a sucessão do negócio. As PMEs familiares desempenham um papel significativo na economia portuguesa, sendo o controlo de gestão essencial para garantir a eficiência operacional das organizações e uma *performance* sustentável. Contudo, há uma lacuna no conhecimento sobre como esta tipologia de empresas implementam e monitorizam os SCG implementados.

Ao investigar este tema, o presente trabalho procura identificar as principais práticas de controlo adotadas pelas PMEs familiares de Portugal. Além disso, serão investigadas as práticas implementadas para acompanhar e rever o desempenho em relação aos objetivos estratégicos estabelecidos; bem como os indicadores utilizados e a frequência dos relatórios de gestão. Ao atingir este objetivo, o presente estudo procura contribuir no aumento do conhecimento sobre os SCG implementados nas PMEs familiares de Portugal. Os resultados poderão auxiliar na identificação das melhores práticas, na melhoria dos SCG existentes e no desenvolvimento de estratégias eficazes para o sucesso e para a sustentabilidade das PMEs familiares de Portugal.

Desta forma, torna-se imperioso conhecer as principais ferramentas de controlo de gestão que este tipo de empresas utiliza, assim como quais os “aceleradores” que fomentam a implementação de certas ferramentas ou “travões” que condicionam essa mesma prática. Por forma a complementar o estudo, pretende-se entender a relação entre a produtividade do tecido empresarial português, o controlo de gestão e a estratégia atual, assim como a estratégia de sucessões nas EF.

Assim sendo, de acordo com Barañano (2008), os objetivos da investigação devem incorporar objetivos de carácter global e específicos. Neste sentido, uma vez que o objetivo global se encontra acima descrito, são agora pensados os objetivos de cariz específico.

⁷ SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely.

Objetivos Específicos

Por forma a permitir maior detalhe ao objetivo global acima referido, são elencados os seguintes objetivos específicos:

- Entender o nível de definição estratégica de PME familiares;
- Compreender como é comunicada a estratégia em PME familiares, nomeadamente a missão e valores da empresa;
- Caracterizar contributo da estratégia, com recurso a mapas e *dashboards* capazes de monitorizarem o cumprimento dos objetivos estratégicos;
- Caracterizar os indicadores de desempenho definidos por esta tipologia de organizações, para alcançarem os objetivos estratégicos;
- Compreender a possível relação dos Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) com o aumento da produtividade;
- Compreender a forma como estas empresas de menor dimensão, preparam a sucessão e continuidade do negócio.

Questões de Partida

Após a descrição breve do problema de pesquisa, bem como dos objetivos acima descritos, faz-se suprema a definição de questões de partida, com vista a intenção de delinear um caminho a percorrer, no desenrolar deste trabalho.

Segundo Saunders et al. (2007), um dos critérios chave para o sucesso de uma investigação é a escolha acertada das questões de investigação – neste caso, das questões de partida – sendo que estas devem ser as mais claras possíveis.

Por conseguinte, a questão de partida da presente dissertação respeita:

"De que forma os SCG poderão viabilizar e monitorizar o plano estratégico de curto, médio e longo prazo (incluindo decisões de sucessão) nas PME familiares de Portugal?"

Contributos Esperados

Com o estudo elaborado neste trabalho é expectável um contributo significativo à literatura em geral; sobre a interligação entre pequenas e médias empresas de cariz familiar e a relação destas organizações com o controlo de gestão e a performance que esta tipologia de empresas apresenta, consoante a sua estratégia.

Para além do contributo generalizado para a literatura, é também prestado um contributo a estudos nacionais, para uma melhor compreensão sobre o tecido empresarial português e o esclarecimento sobre a perceção que as pequenas e médias empresas, de cariz familiar, têm sobre

sistemas de controlo de gestão; e a correlação entre a implementação de sistemas de controlo em harmonia com a estratégia da empresa - considerando que esta se encontra bem definida e de acordo com os valores e com a visão de negócio que as organizações apresentam - bem como o nível de produtividade e performance que detêm.

É prognosticado que empresas que detenham uma estratégia bem definida - que saibam onde estão no presente e onde desejam estar no futuro, que compreendam a noção do caminho que querem e devem percorrer, que apresentem uma sinergia acertada e prazerosa entre a empresa, a família e o capital e que considerem o tema da sucessão e liderança para cima da mesa - estejam mais abertas à inclusão, nos processos estratégicos da empresa, de sistemas de controlo de gestão em consonância com o definido no mapa estratégico; e que os sistemas de controlo e monitorização sejam capazes de medir o desempenho que a organização apresenta em perspetivas como a financeira, de clientes, de processos internos e aprendizagem e crescimento.

Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada por capítulos, servindo estes de divisores de temas, de forma a conseguir uma leitura mais organizada e uma configuração sistematizada.

Inicialmente, no capítulo um, encontra-se a introdução do presente trabalho. Neste ponto inclui-se a contextualização e pertinência do estudo, assim como os objetivos da dissertação atual.

No capítulo posterior, inicia-se a revisão de literatura, subdividida por temas essenciais para o sucesso desta dissertação; temas como, o controlo de gestão e os sistemas de controlo de gestão, a estratégia, o mapa estratégico (*balanced scorecard*), a produtividade e, por fim, a categoria de pequenas e médias empresas e empresas familiares (sendo esta tipologia de organizações a população em estudo).

De seguida, no capítulo três, é descrita a investigação empírica, redigida a metodologia a ser usada neste estudo, bem como a estratégia de investigação a ser - minuciosamente - seguida. Ainda neste capítulo é traduzido o planeamento da investigação, bem como o estudo empírico e caracterização do mesmo.

O capítulo quarto reflete a apresentação e discussão dos resultados a que se chega, posteriormente dos dados já terem sido devidamente explorados, com recurso a uma análise crítica detalhada e imperiosa, capaz de evidenciar a pertinência dos resultados e contribuir com uma tradução dos dados para informação útil e fidedigna.

Finalmente, no último capítulo, capítulo cinco, são apresentadas as conclusões gerais do trabalho, os contributos do mesmo para a literatura e para estudos nacionais, mencionando também as limitações encontradas ao longo do desenvolvimento de todo o estudo.

2. Revisão da Literatura

2.1. Controlo de Gestão

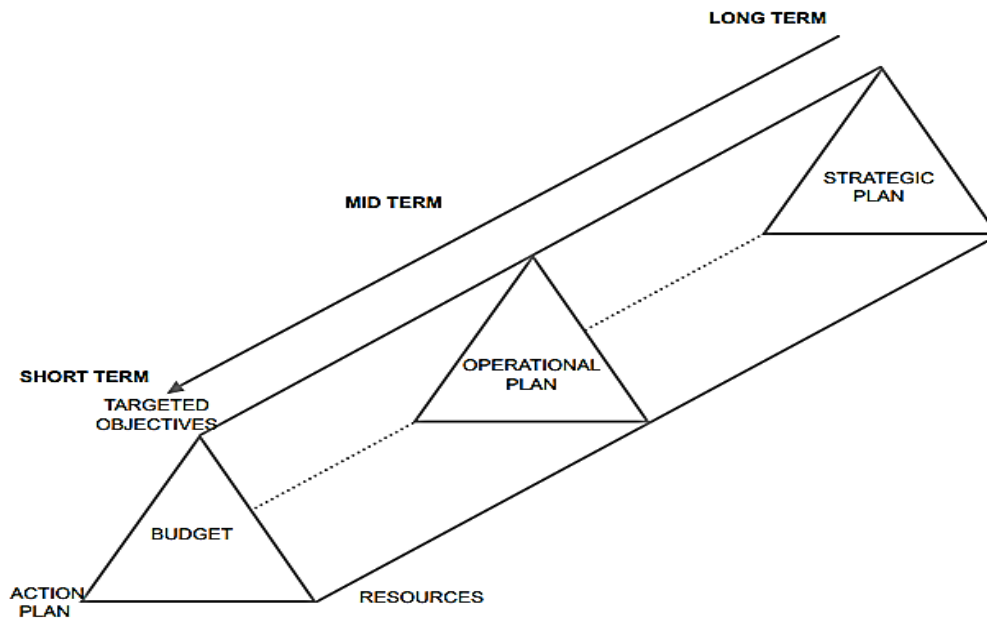
Seguindo o pensamento do COSO⁸ (2013, citado por Henk, 2020), o controlo interno e o controlo de gestão encontram-se intimamente ligados. O controlo de gestão visa “orientar as organizações através do ambiente organizacional para o alcance de metas de médio e longo prazo”; enquanto o controlo interno, contribui para esse processo, fornecendo a “garantia razoável em relação à eficácia e eficiência das operações, relatórios financeiros em conformidade com leis, regulamentos e políticas” (Henk, 2020).

Giraud et al. (2011) caracteriza o controlo de gestão como uma abordagem que permite que uma empresa “produza resultados (geralmente expressos em termos de performance), tomando medidas para os alcançar e lidando com os perigos provenientes de dificuldades externas (particularmente aqueles relacionados com o mercado, concorrentes e contexto político e económico)”. Os autores interpretam o controlo de gestão como uma abordagem progressiva, onde é igualmente importante o controlo ser constituído antes das ações, na fase de planeamento, como após a ação, na fase de monitorização e avaliação do desempenho. A importância do planeamento resume-se essencialmente em dois tópicos: estabelecimento de objetivos e antecipação do desempenho da empresa, com base nos objetivos propostos. A definição dos objetivos é um processo vital para um sistema coeso, onde é especificado o nível de desempenho que a empresa quer atingir, num determinado período temporal. Posteriormente, são levantadas questões que envolvem os meios necessários para chegar ao destino final, bem como o esboço de planos de ação a serem executados e planos de mitigação de risco, caso aconteça algo inesperado. Após o planeamento, é necessário controlar; isto é, verificar que o plano de ação proposto está efetivamente a ser cumprido. Aqui, um plano estratégico é elaborado, contendo um plano operacional das ações a executar, dividindo as atividades a médio e longo prazo – que Giraud et al. (2011) sugere o prazo de três anos – e a ferramenta de orçamentação; o orçamento normalmente tem um horizonte temporal mais curto, de aproximadamente um ano.

Ao tentar definir sistemas de controlo de gestão, é comum recorrer ao termo descrito por Robert Anthony (1965, como citado em Siska, 2015), onde o autor descreve o conceito de controlo de gestão como "o processo pelo qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e usados de forma eficaz e eficiente no cumprimento dos objetivos da organização".

⁸ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Em concordância com Silva et al. (2021) o conceito do controlo de gestão tem vindo a sofrer algumas alterações, com o passar do tempo.



Adaptado de: Giraud, F., Zarlowski, P., Saulpic, O., Lorain, M.-A., Fourcade, F., & Morales, J. (2011).

Figura 1: Planeamento horizontal, alinhado com a estratégia da empresa. (Giraud et al., 2011, p.5)

O foco quase exclusivo dos indicadores financeiros deixa de ser tão aceite pela comunidade em geral, dando oportunidade e pertinência aos de cariz não financeiros; além disto, a perspetiva de médio e longo prazo começou também a ter alguma significância para os gestores e para as organizações, retirando exclusividade à perspetiva de curto prazo.

Torna-se, gradualmente, notória a preocupação com ferramentas de gestão, capazes de promover o alinhamento entre a estratégia que a empresa deseja seguir e a avaliação do desempenho, de forma que o planeamento coincida com o resultado da avaliação. É evidente uma atenção, em crescimento, à integração e alinhamento de diferentes áreas da gestão, com a incorporação de indicadores financeiros e não financeiros, relações de causa-efeito, ambiente dinâmico e flexível capaz de projetar o futuro e de fornecer informações úteis, relevantes e com capacidade de orientar a estratégia.

Para Simons (1994), os sistemas de controlo de gestão são como “rotinas e procedimentos formais, baseados em informações, que os gestores utilizam para manter ou modificar padrões nas atividades”. Em consonância com Osma et al. (2022), os sistemas de controlo de gestão fornecem informações que permitem identificar e avaliar as estratégias mais adequadas para alcançar os objetivos da empresa, “alinhando o foco de toda a organização em alcançá-los”.

2.1.1. Enquadramento

Um problema que os gestores da década de 1990 enfrentaram – e que ainda, nos dias de hoje, é um dilema bastante comum e discutido – é a forma de exercer o controlo adequado, em organizações que exigem flexibilidade, inovação e criatividade. Cada vez mais, no mercado altamente mutável e incerto que assistimos, é necessário pensar no conceito de controlo de gestão e encontrar um sistema que melhor se adequa ao tipo de organizações com quem estamos a trabalhar. Este problema foi percebido por Simons (1995), quando se tornou nítido que empresas competitivas, com clientes – e outro tipo de *stakeholders* – exigentes e informados devem contar com a iniciativa dos colaboradores para procurar oportunidades e responder às necessidades do mercado. Todavia, esta procura audaciosa potenciava a exposição da empresa a riscos excessivos ou promovia a existência de comportamentos que pudessem prejudicar a integridade da organização.

Vários foram os casos de estudo, nessa época, onde os colaboradores das empresas ignoraram os mecanismos de controlo existentes e, com essa atitude, colocaram em risco toda a empresa e o seu meio envolvente. Note-se que, o custo de reputação danificada, é gigantesco e, nessa altura, muitas empresas sentiram-se obrigadas a assumir este tipo de valor.

Simons (1995), levantou diversas questões e tentou perceber como é que os gestores conseguiam proteger as suas empresas – destas falhas de controlo de gestão que levavam a comportamentos disfuncionais – e como garantir que os colaboradores com talento empreendedor não colocariam em risco o bem-estar do negócio. Em primeiro lugar, compreendeu que exercer o controlo autocrático – onde os gestores diziam aos colaboradores o que fazer e como fazer e, posteriormente, monitorizavam o seu trabalho com vigilância e rigidez – não resultava nem era adequado a várias tipologias de empresas. Todavia, defendia que este estilo de controlo não estava obsoleto e que, em organizações onde o risco de roubo é alto (como nos casinos) ou em organizações onde a padronização é a chave para a eficiência e rendimento do negócio (como linhas de montagens), era plenamente apropriado e com resultados visíveis.

Todavia, referindo a famosa expressão de Benjamin Franklin “*time is money*”, em português, “tempo é dinheiro”, escusado será dizer que na maioria das organizações que operam em mercados dinâmicos e altamente competitivos – como é o mercado nos tempos atuais – os gestores não podem despende todo o seu tempo e esforço a certificar-se que todas as pessoas estão a executar o trabalho que é esperado. Além disso, tendo ainda como referência Simons (1995)

“é totalmente utópico pensar que os gestores podem ter tudo bem controlado simplesmente contratando boas pessoas, alinhando incentivos e esperar o melhor, sempre com positividade. Em

vez disso, os gestores de hoje devem incentivar os colaboradores a desenvolver melhorias de processo e novas maneiras de responder às necessidades dos clientes e demais *stakeholders* – mas, desta vez, de maneira controlada”. (Simons, 1995)

Para Simons (1995) existem, essencialmente, quatro alavancas de controlo:

- Diagnostic Control Systems, em português, Sistemas de Controlo de Diagnóstico;

De uma forma abreviada, este tipo de sistema de controlo permite que os gestores garantam que os objetivos importantes são alcançados, de forma eficiente e eficaz.

Os sistemas de controlo de diagnóstico funcionam como indicadores no painel de controlo de um *cockpit* de avião, permitindo que o piloto – metaforicamente, os gestores – verifique os sinais de atividade anómala e mantenha as variáveis críticas de desempenho dentro dos limites predefinidos.

“A maioria das empresas passou a dispor de sistemas de controlo de diagnóstico para auxiliar os gestores a acompanhar o progresso das equipas, departamentos e instalações de produção, tudo na mesma direção dos objetivos estrategicamente importantes para o negócio (...) Periodicamente, os gestores calculam os resultados e confrontam os mesmos com padrões de desempenho predefinidos. O *feedback* permite que a administração da empresa ajuste e aperfeiçoe os *inputs* (as entradas) e os processos, para que os *outputs* (as saídas) futuras correspondam melhor aos objetivos.” (Simons, 1995)

Todavia, em concordância com o autor, os sistemas de controlo de diagnóstico não são suficientes para garantir um controlo eficaz. Aliás, esta tipologia de controlo cria, inclusive, pressões que contribuem para a existência de falhas de controlo; pois existem riscos associados quando colaboradores capacitados são responsabilizados por metas de desempenho e, posteriormente, o alcance dessas mesmas metas tem de ser assegurado por conta própria.

Por fim, importa ainda salientar que, um dos principais objetivos dos sistemas de controlo de diagnóstico é eliminar a carga de controlo e monitorização constante do gestor. Uma vez que os objetivos e metas associadas são estabelecidas, as pessoas têm metas de desempenho articuladas ao método de incentivos e recompensas,

“muitos gestores acreditam que podem passar para outras questões, sabendo que os colaboradores estarão a trabalhar esmeradamente para atingir as metas estabelecidas. No entanto, o potencial de falhas de controlo à medida que a barra de desempenho aumenta e as recompensas dos colaboradores são expostas ao risco sobressai a necessidade de os gestores pensarem nas outras três alavancas essenciais de controlo” (Simons, 1995)

– Beliefs Systems, em português, Sistemas de Crenças;

Sucintamente, os sistemas de crenças capacitam os colaboradores e estimulam a procura constante por novas oportunidades; comunicam valores basilares e inspiram todos os participantes a se comprometerem com o propósito da organização.

O sistema de crenças é usado pelas empresas há muito tempo e, cada vez mais se torna imprescindível a sua utilização. Normalmente, os gestores de topo inculcem as crenças e os valores defendidos pela empresa, de forma ampla; tudo isto para atrair diversos grupos dentro da empresa. O discurso dos gestores deve ser claro, ético e verdadeiro; uma vez que os colaboradores só irão realmente acreditar e praticar os valores inculcados, se acreditarem no propósito e se observarem que o discurso teórico dos gestores é aplicado na prática pelos mesmos.

De acordo com Simons (1995), no passado, a missão das empresas não tinha referência a valores defendidos pela mesma, desta forma, os colaboradores sabiam que trabalhavam para uma determinada organização, mas não sabiam o propósito da empresa, nem a importância do seu trabalho para o sucesso organizacional. Todavia, com o avançar dos anos, o mercado foi mudando, tornando-se cada vez mais competitivo, onde a compreensão dos valores da empresa e do propósito do trabalho eram essenciais para um bom desempenho organizacional. Assim sendo, pode-se assumir que o sistema de crenças, em grande parte, traduz-se na forma de inspirar os funcionários a procurarem e estabelecerem novas oportunidades de criar valor para a empresa – onde a responsabilidade de inspiração é colocada sobre os ombros dos gestores líderes; estes devem ser capazes de comunicar assertivamente os valores, a missão e a visão de curto e médio e longo prazo da empresa, fomentando a capacitação de colaboradores gerarem novas ideias que potencializem a criação de valor e obtendo assim vantagem competitiva no mercado.

O sistema de crenças, efetivamente, aumenta o nível de controlo – por parte dos gestores – ao nível do sistema de diagnóstico. Não obstante, importa referir que o sistema de crenças deve andar sempre de mão dada com o sistema de limites, que diz respeito à próxima alavanca de controlo.

– Boundary Systems, em português, Sistemas de Limites;

Concisamente, os sistemas de limites ou fronteiras, estabelecem as regras do jogo e identificam ações que os colaboradores devem evitar.

O sistema de limites atua de forma limitadora, tal como o próprio conceito sugere, e é muitas vezes discutido como um juízo relacionado com a negatividade; uma vez que tem o “não” muito presente, de forma a reduzir comportamentos indesejados. Este tipo de sistema impõe fronteiras, estabelece padrões mínimos e atua de forma redutora, no que concernem atitudes intoleradas e procedimentos não

adequados; exemplos de sistemas de limites são os atuais padrões de comportamento ético e códigos de conduta – apesar de estes padrões e códigos diferirem de empresa para empresa, o conceito mantém-se; conceito este de imposição de regras e estabelecimento de limites que é esperado que os colaboradores não quebrem.

É pertinente ainda salientar que este tipo de sistema é especialmente crítico em organizações com uma reputação elevada e alicerçada por valores como a confiança, justiça e ética. Simons (1995), partilha o exemplo das consultoras McKinsey & Company e a Boston Consulting Group que, de forma a

“garantir que as reputações de integridade nunca sejam comprometidas, as empresas impõem limites rígidos que proíbem os consultores de revelar informações – até mesmo os nomes dos clientes – a qualquer pessoa que não faça parte da empresa, incluindo cônjuges”. (Simons, 1995)

Infortunadamente, as mais valias do sistema de limites só são percebidas, pelos gestores de topo, muitas vezes após serem necessárias e não estarem instituídas. Claro é que, gestores mais competentes e eficazes antecipam as tentações de agir de maneira incorreta e pressões que possam existir dentro da equipa e/ou departamentos que lideram. Estes gestores conseguem definir regras com base nos riscos inerentes à estratégia da empresa e aplicam essas mesmas regras de forma clara para todos.

Por fim, importa relembrar que o sistema de limites e o sistema de crenças representam o equilíbrio um do outro e devem trabalhar em conjunto. Isto, porque os dois, simultaneamente, resultam num contraste entre crenças e limites, como, metaforicamente, o contraste entre o quente e frio, o colorido e o neutro, o grande e o pequeno, o tudo ou nada. Com estes sistemas a atuar de forma conjunta, podemos obter a motivação dos colaboradores em encontrarem oportunidades vitais e deveras interessantes para o sucesso da empresa, sem nunca esquecer os limites bem definidos do que podem ou não fazer para aproveitarem essas mesmas oportunidades, de forma correta, ética e profissional.

– Interactive Control Systems, em português, Sistemas de Controlo Interativo.

Em última instância, resumidamente, os sistemas de controlo interativo permitem que os gestores de topo se concentrem nas incertezas estratégicas, tenham em mente a famosa análise SWOT⁹ e conheçam as ameaças e as oportunidades, à medida que as condições competitivas alteram e respondam proactivamente aos desafios futuros.

Quanto maiores são as empresas, tendencialmente, maior propensão existe para se criarem sistemas de controlo interativo; isto porque o contacto pessoal entre líderes e liderados – quando o número de liderados é bastante significativo – é menor e, neste sentido, um controlo de diagnóstico

⁹ Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, em português, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

torna-se insuficiente, dando lugar ao controlo interativo. Este controlo que ganha agora espaço, precisa de sistemas e processos com algum grau de formalidade, com vista a partilha de informação fidedigna e útil, não só para a tomada de decisão, como também para especulações de mercados emergentes, com especial atenção à inovação no uso das tecnologias.

Este tipo de controlo interativo tem, segundo Simons (1995), quatro características diferenciadoras quando comparado com o sistema de diagnóstico:

“Em primeira instância, o sistema de controlo interativo concentra-se em informações, em constante mudança, que os gestores de topo identificaram como potencialmente estratégicas. Em segundo lugar, a informação é suficientemente significativa para exigir atenção frequente e regular dos gestores operacionais, a todos os níveis da organização. Terceiro, os dados gerados pelo sistema interativo são mais bem interpretados e discutidos em reuniões presenciais de superiores, subordinados e pares. Por fim, na quarta posição, o sistema de controlo interativo é um estímulo para um debate contínuo sobre dados, suposições e planos de ação subjacentes.” (Simons, 1995)

Em suma, Simons (1995) reflete que, à medida que as organizações crescem, ganham dimensão expressiva e tornam-se, no fundo, mais complexas; os gestores de topo, inevitavelmente, lidam com mais e melhores oportunidades, capazes de potenciar as forças competitivas da empresa. Todavia, também estes gestores se deparam, com o engrandecer da organização, com uma redução de tempo útil para dedicar atenção a todas as oportunidades que vão surgindo e a averiguar o tipo e qualidade destas. Então, para o autor, se os gestores derem o uso devido às alavancas de controlo descritas acima, se as implementarem de forma correta e eficaz, então sim, poderão beneficiar da inovação e criatividade que pretendem alcançar, sem o receio de encontrarem comportamentos disfuncionais e totalmente fora do padrão esperado pela empresa.

2.1.1.1. Sistemas de Controlo de Gestão

Os sistemas de controlo de gestão são capazes de monitorizar e detalhar a utilização – adequada ou não – dos recursos, dentro das organizações; sendo que, esta utilização deve ser o mais eficiente possível.

É consensual que, nos dias de hoje, o controlo de gestão excede claramente a perspetiva financeira ou contabilística; reconhecemos, cada vez mais, a relevância e pertinência que os controlos formais não financeiros têm. Todavia, concordamos que a ótica financeira é fulcral num bom sistema de controlo de gestão, onde a ideia chave se traduz em indicadores de rendibilidade¹⁰. O planeamento

¹⁰ Grosseiramente, podemos dizer que a rendibilidade de uma empresa resulta da diferença entre os rendimentos e os custos/gastos, que resultam do consumo de recursos para gerar os rendimentos.

financeiro, o diagnóstico económico-financeiro às empresas e os sistemas de contabilidade de gestão, são ferramentas comuns que auxiliam as empresas – independentemente da sua tipologia – a perceber a saúde e viabilidade da organização, assim como servem de sustentáculo nas tomadas de decisão.

De forma sintetizada, as empresas devem ter uma visão clara sobre os fatores que influenciam o seu resultado e, com base nesta visibilidade, tomar decisões – as mais acertadas possíveis – que sustentem e potenciem os resultados. Porém, é reconhecida uma dificuldade em entender a causa ou motivo dos resultados e, conseqüentemente, do desempenho da organização; para tal é necessário identificar os objetos de custos e rendimentos, recorrer a métodos para associar os mesmos e, por fim, discutir cenários de inclusão de custos, na construção de indicadores de rentabilidade.

Para Mouritsen et al. (2022), existe uma relação entre práticas múltiplas de controlo de gestão; isto é, as práticas existem como multiplicidades e interação de várias formas diferenciadas. Todavia, no caso de estudo desenvolvido pelos autores, existem dois tipos de preocupações: a gestão de risco e a gestão de desempenho. Acerca da gestão de risco, podemos resumir e enquadrar o risco como a dependência que uma determinada organização apresenta sobre a capacidade de fornecimento por parte dos seus fornecedores e o risco de falha que responsabiliza o departamento de compras. Numa outra ótica, enfatizando a gestão de desempenho, esta preocupação centra-se no objetivo primordial de aumentar a performance financeira e otimizar a produtividade das empresas, reduzindo os custos.

Os autores refletem ainda que, numa organização, podem existir várias práticas de controlo de gestão, que se podem traduzir num sistema de procedimentos complementares, num conjunto de ferramentas distintas ou numa acumulação gradual de ferramentas e procedimentos que fazem sentido. Esta diversidade de práticas de controlo de gestão auxilia os gestores a desempenharem as suas funções, pois são funcionalmente pertinentes e fazem sentido na posição que estes exercem. Um exemplo desta sinergia entre práticas de controlo de gestão é a relação entre as práticas de orçamentação e as práticas ligadas à estratégia organizacional.

“As práticas de orçamentação podem estar relacionadas às práticas de estratégia, mas também têm o seu próprio sistema que organiza o planeamento financeiro da empresa, delega o direito de despende dinheiro e tenta coordenar metas e recursos díspares” (Mouritsen et al., 2022)

Segundo Johnstone (2020), a natureza do controlo de gestão nas PME é tipicamente apresentada como flexível, devido às características diferenciadoras em termos de propriedade centralizada, estruturas organizacionais simples e com recursos limitados; que são mais adequadas à capacidade de resposta e relacionamentos pessoais. Para Johnstone (2021), os líderes estão posicionados estrategicamente e operacionalmente, dentro das PME; ou seja, são tão responsáveis pela

conceção e aprovação dos sistemas de controlo de gestão, como fazem também parte do grupo de pessoas que trabalham no e para este sistema de controlo de gestão – que deve ser o mais sustentável possível.

Duréndez et al. (2016) executaram um estudo fabuloso onde pretendiam analisar as diferenças no grau de utilização de sistemas de controlo de gestão – e a relação de proximidade entre os sistemas e a empresa – entre empresas familiares e não familiares. Todavia, é possível adiantar que vários estudos já foram realizados com a conclusão de que os sistemas de controlo de gestão não são tão utilizados como deveriam, por empresas de cariz familiar; isto devido à “sobreposição da relação proprietário-gestor e das tomadas de decisão centralizadas”, em consequência da autoridade individual do proprietário e a pretexto da interação da família na empresa. O estudo de Duréndez et al. (2016), enfatiza a ideia de que os controlos informais, nas empresas familiares (EF), são bem estabelecidos em todas as operações e processos, enquanto os sistemas de controlo de gestão são tipicamente usados apenas para interesses internos, para gestores e membros da família. Não obstante é pertinente dizer que os sistemas de controlo de gestão também podem ser utilizados para fortalecer a cultura organizacional, principalmente em EF, onde são usados canais de comunicação informais para evidenciar os valores defendidos pela empresa, fomentando assim a construção de um ambiente familiar.

Fernández e Bringmann (2009, citado por Duréndez et al., 2016), estudaram EF espanholas, no âmbito de analisarem a cultura organizacional e os estilos de liderança como fatores críticos de sucesso das EF; concluíram que os membros da família, principalmente os fundadores, olham para os sistemas de controlo de gestão como uma ferramenta com potencial de contribuir para o crescimento do negócio; sem nunca esquecer que é pertinente a construção de estratégias que sirvam de alavanca para obter vantagens competitivas, mesmo em culturas organizacionais de cariz conservador e com níveis hierárquicos altamente definidos. Dando continuidade ao campo das empresas espanholas, Bisbe e Otley (2004, citado por Duréndez et al., 2016), constataram que “quanto maior o uso de sistemas de controlo de gestão, maior o efeito da inovação no desempenho das pequenas e médias empresas”.

Duréndez et al. (2016) utilizaram um questionário com escala Likert, para a apuração dos resultados, com sete tópicos: “sistemas de gestão da informação (ERP, balanced scorecard); grau de implementação da contabilidade de custos; controlo orçamental; análise económico-financeira; planeamento estratégico; auditoria interna; e implementação de controlos de qualidade”. Os resultados a que chegaram foram que as EF utilizavam em menor estala sistemas de controlo de gestão, comparativamente a empresas não familiares; tal como já reportado por outros investigadores.

Na perspectiva de Vancil (1973), a responsabilidade pela aprovação e implementação de um sistema de controlo de gestão recai, indiscutivelmente, sobre a alta administração e gestão de topo, uma vez que são estes que decidem sobre a estratégia e sobre a estrutura organizacional que a empresa deve seguir. Por outro lado, importa ainda referir que o sistema de controlo é uma ferramenta relevante para implementar decisões de forma eficaz.

“O *controller*, como membro da equipa da gestão de topo, tem um papel importante a desempenhar, visto que o projeto e a conceção de um sistema de controlo concernem uma tarefa bastante complexa para o gestor executivo realizar sem o benefício do apoio da equipa.” (Vancil, 1973)

Por fim, antes de detalhar alguns sistemas de custeio, que são a base estrutural para um sistema de controlo de gestão eficaz e fidedigno, importa ainda destacar que, Otley (1980, como citado em Martin, 2020) enfatiza que a literatura moderna sobre os sistemas de controlo de gestão é construída com base na teoria da contingência. Martin (2020) explica a teoria afirmando que os sistemas de controlo de gestão dependem do contexto organizacional onde estão inseridos.

“A teoria da contingência é facilmente alargada para sugerir que, à medida que os recursos internos e as características externas da empresa evoluem, ela utilizará diversamente os sistemas de controlo de gestão e os mecanismos de controlo internos”. (Martin, 2020)

2.1.1.2. Activity-based costing (ABC)

Cooper e Kaplan (1988), perceberam que uma das decisões mais importantes, a serem tomadas pelos gestores de empresas que produzem e vendem vários produtos, é o preço a ser praticado. Preço este com base no *mix* de produtos e na tecnologia dos processos, baseada em informações sobre os custos de produção e a alocação dos mesmos, muitas vezes distorcida. Nesta época, os gestores só se apercebiavam deste problema, quando a competitividade da empresa era notoriamente inferior ao padrão ou a rentabilidade da mesma diminuía a olhos vistos.

Tudo isto, devido à distorção sobre os custos de produção e, conseqüentemente, deturpação sobre o resultado da empresa, por motivo de escolhas e seleção de métodos contabilísticos antigos e desatualizados. Fazendo uma comparação simples, naquela época, os custos de mão de obra direta (MOD) – simbolizavam uma grande fatia dos custos produtivos, o que hoje não se verifica com tanta frequência – e de materiais, os fatores de produção essenciais, entre outras tipologias de custos, podiam ser facilmente rastreados até ao produto final; o que hoje se verifica ser mais complexo.

Atualmente, no mundo empresarial intermitente e competitivo onde estamos inseridos, a tecnologia de produção, radicalmente inovadora, transformou a informação credível sobre os custos dos

produtos cada vez mais acessível e crucial para o sucesso competitivo das organizações. Neste sentido, devido às deficiências dos sistemas tradicionais sobre a contabilidade de custos, surge o sistema de custeio baseado em atividades (ABC).

Este sistema ABC diz que, de forma geral, todas as atividades de uma empresa existem para apoiar a produção e a entrega de bens e serviços atuais – esta é a premissa basilar. Neste sentido, todos os custos devem ser considerados custos do produto e, como quase todos os custos de suporte industrial e administrativos são divisíveis ou desagregáveis, estes podem ser assim separados e rastreados para produtos individuais ou famílias de produtos. Exemplo deste tipo de custos são: custos de logística, de produção, de distribuição, de vendas, administrativos, entre outros.

Para Ness e Cucuzza (1995), o sistema de custeio ABC é muito mais do que uma simples técnica de contabilidade de custos, capaz de evidenciar – com uma certa precisão – o montante de dinheiro que os produtos estão realmente a ganhar ou a perder.

“Quando o sistema ABC é integrado com sistemas de gestão críticos, este pode servir como uma ferramenta poderosa para repensar continuamente e melhorar drasticamente não só produtos e serviços, como também processos e estratégias de mercado” (Ness & Cucuzza, 1995).

De forma geral, os especialistas em sistemas de custeio tradicionais tratam os custos como variáveis, apenas se estes se alterarem com as flutuações da produção, no curto prazo. Em contraste, o sistema de custeio ABC não só é um sistema de contabilidade de custos, como também se caracteriza como uma ferramenta estratégica. Este sistema fornece aos gestores informações precisas sobre os custos do produto, para que estes possam tomar as decisões mais corretas sobre preços, design e *mix* de produtos.

De forma a comprovar estas deturpações sobre os custos e a diferença significativa, na imputação dos mesmos, entre os sistemas de custeio tradicionais e o sistema de custeio ABC, Cooper e Kaplan (1988) apresentam um exemplo simples: produção de canetas.

Ao considerar duas plantas fabris hipotéticas, onde ambas produzem canetas, têm o mesmo tamanho, o mesmo equipamento e o mesmo capital; observou-se que a produção era distinta. A planta 1 produz 1 000 000 de canetas azuis, enquanto a planta 2 apenas produz 100 000 canetas de cor azul. Porém, de forma a manter a força de trabalho ocupada, potencializar o espaço fabril e absorver os custos fixos, a planta 2 produz ainda 60 000 canetas pretas, 12 000 canetas vermelhas e 10 000 canetas roxas. Normalmente, tendo o ano como período temporal, a planta 2 produz até 1 000 variações de produtos, onde o volume oscila entre 500 e 100 000 unidades. Contudo, importa realçar que a produção

agregada anual da planta 2 equivale a 1 000 000 das unidades produzidas na planta 1, requer o mesmo número de horas de MOD, de horas máquina e de material direto.

Os autores referem que, apesar de todas as semelhanças óbvias, existem diferenças catastróficas, como por exemplo: a planta 2 necessitaria de uma equipa de suporte à produção maior do que a planta 1, de forma a ter recursos humanos para colocar os equipamentos em funcionamento, proceder à configuração das máquinas, inspecionar os produtos ao longo da produção (para evitar inconformidades do produto e, caso existam, proceder ao retrabalho dos mesmos produtos), controlar inventários, negociar com os fornecedores, entre outras tarefas. Note-se que, um sistema de gestão e controlo de inventários, usando uma análise ABC, para Nirmala et al. (2022) é uma componente essencial para uma empresa; visto que quando o inventário é crítico para um negócio, de forma a garantir uma boa performance na gestão de stock é necessário garantir uma gestão proativa, precisa e eficaz.

Grande parte das empresas procedem à alocação dos custos recorrendo a, essencialmente, duas etapas. Na primeira etapa, recolhem e organizam os custos por centros de custo ou

“centros de responsabilidade (controlo de produção, garantia de qualidade, recebimento) e atribuem esses custos aos departamentos operacionais. Muitas empresas fazem este primeiro passo muito bem”. (Cooper & Kaplan, 1988)

Todavia, a segunda etapa, que corresponde à rastreabilidade dos custos alocados aos departamentos operacionais para produtos específicos, é verificada de forma insuficiente. A base de alocação dos custos, para várias organizações, ainda se resume ao tempo de MOD trabalhada ou a custos relacionados com materiais (como a compra e a armazenagem dos mesmos; onde esses custos são alocados diretamente aos produtos, através de uma estimativa percentual) ou ao tempo de processamento (quando a produção se enquadra num ambiente industrial altamente automatizado). Porém, se a planta 2 utilizasse alguma destas abordagens desatualizadas, o sistema de custos implementado iria providenciar um relato erróneo sobre os custos de produção. Os autores exemplificam este tipo de erro, afirmando que:

“não é preciso saber muito sobre o sistema de custos ou o processo de produção da planta 2 para prever que as canetas azuis, que representam 10% da produção, terão cerca de 10% dos custos fabris alocados. Da mesma forma, as canetas de cor roxa, que representam 1% da produção da planta 2, terão cerca de 1% dos custos, de cariz produtivo, alocados. De facto, se a saída padrão por unidade de horas de trabalho diretas, horas máquina ou quantidades de materiais for a mesma para canetas azuis como para canetas roxas, os dois tipos de canetas terão custos idênticos relatados

– embora as canetas roxas, que são encomendadas, produzidas, embaladas e distribuídas com volumes muito menores, consomem muito mais por unidade”. (Cooper & Kaplan, 1988)

Futuramente, os gestores da planta 2 iriam observar que a margem de lucro das canetas azuis seria muito inferior do que a margem de lucro das canetas roxas; porém, o sistema de custos estaria a informar que as canetas de cor azul e de cor roxa igualariam o custo – o que espelha uma situação errada, uma vez que as canetas azuis são, claramente, mais baratas de produzir do que as canetas roxas. Neste sentido, para colmatar este tipo de erros, surge o sistema ABC.

Para Cooper e Kaplan (1988), existem três regras orientadoras para implementar, com sucesso, um sistema ABC. A primeira regra defende que o foco deve ter em conta os recursos mais caros; ou seja, categorias de recursos onde o sistema ABC consiga explorar o potencial e obter grandes diferenças nos custos. A segunda regra enfatiza os recursos onde o consumo é variável, consoante o tipo de produto. No fundo, procura a diversidade e identifica recursos com potencial de distorção nos sistemas de custeio tradicionais; ou seja, tenta responder a questões como, que partes da empresa crescem com o aumento da diversidade do portefólio de produtos, da inovação tecnológica e com o alargamento da carteira de clientes e fornecedores. Por fim, a terceira regra concentra-se nos recursos onde os padrões da procura não são nivelados com recurso a medidas tradicionais de alocação de custos (como a MOD e o tempo de processamento).

Deste modo, os autores enfatizam a ideia de que um sistema baseado em atividades:

“pode pintar um quadro dos custos do produto totalmente distinto dos dados produzidos pelos sistemas tradicionais. Estas diferenças surgem devido à abordagem mais sofisticada do sistema ABC em atribuir gastos de origem fabril, gastos administrativos e outros, primeiro às atividades e depois aos produtos”. (Cooper & Kaplan, 1988)

Para os autores, existem apenas duas tipologias de custos que não devem ser incluídas no sistema de custeio ABC: custos de excesso de capacidade ou de capacidade inativa e custos de inovação e desenvolvimento de novos produtos. A primeira exclusão de custos advém de que este tipo de custos deve ser tratado em separado, um custo daquele período específico e não de produtos individuais; uma vez que as oscilações na curva da procura podem gerar capacidade inativa, levando os gestores a aumentarem os preços e fomentarem ainda menos procura no futuro, incrementando assim este tipo de custos – o que é totalmente incorreto. A segunda exclusão recomenda que os custos sejam divididos em categorias como melhoria e alteração de produtos e/ou linhas existentes e em categorias que se relacionam com produtos integralmente inovadores; desta forma, conseguimos evitar a avaliação errônea

da rentabilidade do produto, uma vez que deixamos de estar dependentes da amortização arbitrária dos gastos de investimento, onde se incluíam estes custos de inovação e desenvolvimento.

Finalmente, importa ainda referir que, para Cooper e Kaplan (1988), o sistema de custeio baseado em atividades não foi concebido para desencadear decisões automáticas, mas sim para providenciar aos gestores informações fidedignas sobre as atividades de produção, departamentos de suporte e custos dos produtos; só desta forma é possível que a gestão de topo se consiga focar nos produtos e processos com maior alavancagem, com vista o aumento dos lucros. Contudo, a implementação do sistema ABC requer alguma complexidade e mudança organizacional considerável. E, como em qualquer empresa, a mudança tem de enfrentar a resistência dos colaboradores. Para Ness e Cucuzza (1995) a resistência dos colaboradores é o maior obstáculo à implementação do sistema ABC, mas enfatiza a importância deste sistema de custeio, garantindo que o mesmo consegue responder – da melhor forma possível – a questões como por exemplo:

“Qual deve ser o custo de um determinado produto ou processo? Quais são as atividades que não agregam valor e que contribuem para o custo atual? Se um determinado canal de distribuição ou mercado não é lucrativo, onde é que a empresa pode reduzir custos? Se a empresa eliminar um produto ou cliente não lucrativo, quanto economizará em custos? Se a empresa baixar o preço de um produto para aumentar o volume de vendas, qual será o impacto no custo unitário? O que pode a empresa fazer durante as fases de projeto e design de um produto para evitar custos desnecessários em primeiro lugar?” (Ness & Cucuzza, 1995)

2.1.1.3. Budgeting

Orçamentação é um processo que as empresas – e não só empresas, afinal pessoas singulares também pedem orçamentos e elaboram orçamentos para uma melhor gestão particular – utilizam para determinar que propostas – de compra de ativos – devem aceitar ou recusar. É um processo de origem quantitativa, que visa fornecer uma base racional para um julgamento adequado de um determinado investimento; por exemplo, as empresas, quando pretendem aumentar a sua capacidade produtiva, pedem orçamentos para a aquisição de uma determinada máquina – uma pessoa singular, quando pretende comprar um imóvel ou executar obras na sua casa, comumente compara preços orçamentados, de forma a escolher e dar continuidade ao que melhor se adequa face às necessidades e capacidade de investimento. Para Sureka et al. (2022), o orçamento é um instrumento de planeamento que ajuda na alocação mais acertada de recursos financeiros em projetos de investimento; além disto, auxilia na medição da viabilidade de projetos que uma organização poderá ter, dando ênfase à responsabilidade e incrementando assim a competitividade da empresa no mercado. Por fim, importa

referir que Kim (1981, citado por Sureka et al. (2022) constatou que o grau de sofisticação do orçamento está positivamente associado ao desempenho organizacional.

Peel e Bridge (1998) no seu estudo sobre como o planeamento e o orçamento de capital podem melhorar o desempenho das PME's invoca que as PME's, que determinam um determinado número de objetivos e os envolvem no planeamento estratégico, tendem a usar técnicas formais e mais sofisticadas de orçamentação, contribuindo para a maximização do valor da empresa. Nos resultados do estudo, é visível que a "lucratividade percebida e o sucesso no alcance dos objetivos organizacionais foram positivamente associados ao detalhe e descrição minuciosa do planeamento, sugerindo que o planeamento estratégico é um componente-chave para melhorar o desempenho" (Peel & Bridge, 1998)

A importância deste sistema de controlo de gestão resume-se à triste realidade de que o investimento inadequado na aquisição de ativos pode ser fatal para uma empresa, levando-a à falência. Para Kenton (2022), o orçamento é o processo que uma organização usa para avaliar potenciais projetos e/ou investimentos. "A construção de uma fábrica nova ou um grande investimento (...) são exemplos de projetos que exigiriam a orçamentação de capital antes de serem aprovados ou rejeitados" (Kenton, 2022)

Tendo como fonte um estudo elaborado por Duan et al. (2022), na China, o orçamento é descrito como uma ferramenta de contabilidade de gestão amplamente utilizada nas empresas chinesas. Contudo, é pertinente ressaltar que existe uma desconexão significativa e até alguma incoerência visível entre a estratégia organizacional e o orçamento; sendo esta discrepância crítica pois caso a conceção do orçamento não for combinada em sintonia com a estratégia que a empresa deseja seguir,

"o processo orçamental da empresa será baseado apenas na computação de dados em vez da discussão sobre a estratégia, o que leva a um menor nível de confiança no orçamento. Nas empresas chinesas, devido à alta distância do poder, o superior decide o orçamento e o subordinado obedece, o que pode levar à pseudoparticipação do subordinado no orçamento"(Duan et al., 2022)

É meritória ser partilhada a comparação feita por Duan et al. (2022), baseada no trabalho de Kaplan e Norton (2008), onde cada etapa do processo de tradução da estratégia servia de base para a etapa seguinte.

"Por exemplo, a definição de objetivos estratégicos serve de base para a seleção de medidas de desempenho e o processo de definição de metas sustenta a base para a preparação do orçamento. Os gestores de topo podem desenvolver um plano de negócios através do processo de definição de metas estratégicas e assim, os gestores intermédios podem entender, de forma mais

clara, as metas estabelecidas pelos superiores e confirmá-las através do orçamento, o que contribuirá para a obtenção do consenso estratégico entre superiores e subordinados.” (Duan et al., 2022)

A participação no orçamento é uma forma proeminente dos gestores de topo obterem informações relacionadas com o trabalho dos colaboradores com posições hierárquicas inferiores; sendo esta partilha de informações importante para a obtenção de *feedback*. Portanto, a conclusão a que Duan et al. (2022) chega é que, quando o processo de tradução da estratégia de uma empresa está alinhado com o processo padrão, a participação na elaboração do orçamento, de gestores de todos os níveis, será maior.

2.1.1.4. Risk management

A gestão de risco é o processo de identificar, avaliar e controlar os riscos – sejam estes de cariz legal, estratégico ou de segurança para a obtenção de lucratividade de uma empresa. Os riscos podem ser vistos como ameaças à viabilidade da empresa, ou de um projeto desenvolvido pela organização. De acordo com a IBM (2022) os riscos podem resultar de diversas fontes de risco, como a incerteza financeira, responsabilidades legais, erros de gestão estratégica, acidentes e desastres naturais; um exemplo de risco muito presente na atualidade é a pandemia covid-19.

É importante que as empresas reduzam o risco, aplicando recursos para os minimizar, e implementem processos para os monitorizar, controlar e mitigar estas ocorrências. “Ao focar a atenção no risco e comprometer os recursos necessários para controlar e mitigar o risco, uma empresa proteger-se-á da incerteza, reduzirá custos e aumentará a probabilidade de continuidade e sucesso do negócio”. (IBM, 2022)

Segundo a IBM (2022) existem essencialmente três etapas no processo de gestão de risco:

Tabela 1: Três etapas no processo de gestão de risco (IBM, 2022)

Etapas	Descrição
Identificação do risco	A identificação do risco é o processo de identificar as ameaças percebidas de uma organização, capazes de prejudicar e interromper as operações da empresa.
Análise e avaliação do risco	A análise e avaliação do risco estima a probabilidade de ocorrer o risco e a potencialidade do risco para a empresa, comparando as consequências que cada risco pode desencadear.
Mitigação e monitorização do risco	A mitigação e monitorização do risco traduz o processo de planeamento e desenvolvimento de métodos e táticas com vista a redução do risco.

Adaptado de: IBM. (2022).

A gestão do risco tem apresentado um interesse relevante para as empresas, devido à sua importância e consequências em caso de uma gestão inadequada. M. Rodrigues, Alves, et al. (2021) relaciona a gestão do risco aos sistemas de controlo de gestão, indicando o aparecimento de uma legislação mais rígida a nível global, como o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Enfatiza que este interesse crescente sobre a gestão do risco e a presença deste tipo de gestão nas organizações implica mudanças dos sistemas e práticas de controlo de gestão tradicionais, divulgando a premissa que “quanto maior o risco, maior deve ser o grau de controlo”. (M. Rodrigues, Alves, et al., 2021)

Para Guan et al. (2021), o risco “é inerente e inevitável durante a execução de um projeto”.

Com vista a conclusão bem-sucedida de um projeto estratégico, de uma determinada empresa, é fulcral proceder à prevenção de risco; isto é, tentar reduzir ao máximo a probabilidade de risco de não conclusão do projeto. Contudo, óbvio é que esta prevenção acarreta algum tipo de custo e como muitas vezes o orçamento do projeto é limitado, os gestores devem ser capazes de dividir razoavelmente o orçamento nas três fases da gestão dos riscos: a identificação de riscos, a análise dos riscos e a resposta aos riscos detetados – riscos que afetam os objetivos do projeto, mas que mesmo assim o projeto tem viabilidade para ser concluído; e riscos intoleráveis.

Respostas possíveis ao risco, sugeridas pela IBM (2022) são: prevenção de riscos, recorrendo ao método de “evitar riscos”, por exemplo, não realizar um determinado investimento, de forma a evitar o risco de perda; redução do risco, minimizar o risco o máximo possível, não o eliminando da totalidade, por exemplo, manutenção preventiva dos equipamentos, de forma a mitigar pausas não programadas; compartilhamento de riscos, quando um risco deixa de ser de um indivíduo e passa a ser da responsabilidade de um grupo ou equipa, por exemplo, os acionistas e investidores de uma empresa, quando investem o seu dinheiro, o risco passa a ser de todos os investidores e não apenas de uma única pessoa; transferência de risco, tal como o próprio nome indica, o risco deixa de estar numa determinada situação e é transferido para outra, como por exemplo seguros para cobrir possíveis danos à propriedade, o risco deixa de estar associado à empresa e passa a ser um risco da companhia de seguros; e, por fim, a aceitação e retenção de riscos, ocorre quando todos os processos anteriores já foram implementados, mas ainda assim há risco, uma vez que é impossível de eliminar todo o tipo de riscos.

2.1.6. Target costing

Target costing, em português, custo alvo, é um sistema sobre o qual as empresas planeiam e estimam os preços, os custos dos produtos e as margens que pretendem alcançar.

Este sistema de controlo passa essencialmente por quatro etapas. A primeira etapa resume-se à pesquisa de mercado, onde a empresa deseja vender os seus produtos; com esta pesquisa, a empresa consegue ter uma base do preço-alvo a praticar na venda do produto. A etapa seguinte respeita a fase de calcular o custo máximo de produção, tendo em mente o valor da margem bruta obrigatória que o produto deve ter. A etapa três assume a criação do produto, nesta fase a equipa de compras é um aliado imprescindível para o departamento de design e conceção do produto; a engenharia é a peça chave para que o produto consiga atingir a meta de custo pretendida pela empresa e, se possível minimizar ao máximo o custo. Por fim, a quarta etapa surge quando o produto final é aprovado e segue para a produção. Aqui, metodologias *lean* e *kaizen* são importantes para reduzir desperdícios produtivos, otimizar a produção e outras tarefas essenciais para a redução contínua do custo do produto, como resposta ao aumento do nível de competitividade da empresa.

Em consonância com Leal et al. (2022) a gestão do custo alvo deve ser determinada e estabelecida de acordo com os objetivos estratégicos da organização; sendo uma ferramenta valiosa para a gestão dos custos do produto, durante a fase de projeto e conceção do mesmo. Este sistema de controlo de gestão preocupa-se não só em atingir o custo alvo do produto, como também em planejar, desenvolver e projetar novos produtos, recorrendo a técnicas e processos de engenharia capazes de assegurar que a maioria dos custos foi planeada e não é significativamente afetada durante a produção e comercialização do produto.

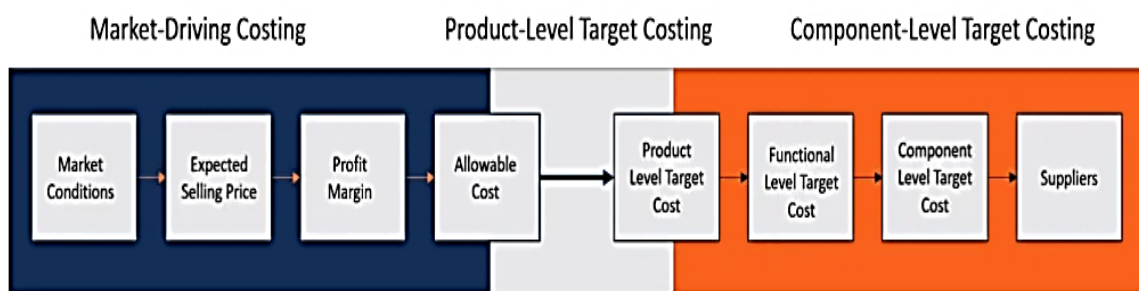
Perčević, Hrvoje, et al. (2015, como citado por Leal et al. (2022), sugere a existência de oito características, atribuídas à gestão do custo-alvo, das quais:

1. O preço de venda é definido durante a fase de planeamento do produto, tendo como base a orientação da empresa e da tipologia do produto, para o mercado;
2. A margem de lucro desejada é determinada no decorrer da fase de planeamento do produto, tendo em consideração o plano de lucro estratégico;
3. O custo alvo do produto é estabelecido antes de iniciar o desenvolvimento e a conceção do novo produto;
4. Existe um custo teórico que se subdivide noutros custos também estes teóricos;
5. O custo alvo necessita de cooperação multifuncional, envolvendo vários departamentos da organização;
6. De forma a minimizar os custos, é necessário prestar informação útil e fidedigna sobre os custos;

7. É feita uma comparação entre o custo alvo e o custo futuro do produto, em várias fases do projeto; e

8. A regra basilar é a de que o custo alvo nunca pode ser excedido.

Em harmonia com Corporate Finance Institute (2022), o *target costing* não é apenas um sistema de custeio, mas também um instrumento de gestão onde é possível determinar os preços consoante as exigências do mercado. Em situações de elevada concorrência, onde os produtos da empresa são muito idênticos aos produtos dos concorrentes e o custo de substituição para o cliente é baixo – ou seja o cliente troca o produto com facilidade – é vital que os gestores analisem com especial atenção este sistema de custo-alvo.



Adaptado de: Corporate Finance Institute. (2022, February 6).

Figura 2: Sistema de custo-alvo. (Corporate Finance Institute, 2022)

“O principal objetivo do custeio alvo é permitir que a administração use o planeamento proativo de custos, a gestão de custos e práticas de redução de custos, onde os custos são planeados e calculados no início do projeto de desenvolvimento, contrariamente a outros sistemas de custeio que o fazem durante as fases posteriores de desenvolvimento e produção do produto” (Corporate Finance Institute, 2022)

Chartered Global Management Accountant (2022) evidencia alguns benefícios do *target costing*, dos quais:

- “Garante que as metas de lucratividade para um portfólio de produtos sejam alcançáveis;
- Melhora as perspetivas de vendas, uma vez que o desenvolvimento do produto é focado nas necessidades e desejos do cliente;
- Melhora a lucratividade das variáveis do produto;
- Reduz o custo e o esforço de gerir o ciclo de vida de um produto lucrativo;

– Reduz a dependência de retificações aos produtos, de pós-produção, para atender às necessidades e desejos dos clientes.” (Chartered Global Management Accountant, 2022)

2.2. Estratégia

De acordo com o Portal Gestão (2009), originalmente, o conceito de estratégia – que provinha do contexto militar – significava o “plano geral de uma campanha militar para vencer a Guerra”. Contudo, perante um mundo empresarial altamente competitivo e volátil, o conceito de estratégia tornou-se pertinente para ser aplicado às empresas de forma a potenciar e conduzir o sucesso das mesmas.

“De modo geral, estratégia é a forma como se comporta para se atingir objetivos a longo prazo, incluindo o ganhar de uma vantagem competitiva. A determinação de visão, missão e objetivos a longo prazo e o desenvolvimento de políticas e programas para alcançar esses objetivos são os elementos necessários ao desenvolvimento de uma estratégia”. (Portal Gestão, 2009)

A estratégia de uma organização não é um conceito literal e tem muito por onde ser explorado. Falar de estratégia é como ter uma faca de dois gumes na mão, – ou seja qualquer decisão que seja tomada terá uma consequência, mas de forma distinta – onde convém que o *trade off* seja o mais acertado possível. Desmistificando esta ideia, temos o exemplo dado por Rondi et al. (2022) onde admite que, “a aspiração de prosperar no longo prazo está entre os traços mais distintivos das empresas familiares” – porém, arriscaria a dizer que não é apenas um traço distintivo de EF, mas sim de todas as organizações que ambicionam a prosperidade do negócio. Contudo, Rondi et al. (2022) explica a sua ideia bidirecional, onde reflete que,

“por um lado, uma visão de longo prazo pode estimular a empresa familiar a planear e proteger os seus recursos humanos, atraindo colaboradores locais à procura de estabilidade e retendo-os por décadas. Por outro lado, a baixa rotatividade de colaboradores pode ser uma barreira para a inovação, necessária para sobreviver e competir no longo prazo”. (Rondi et al., 2022)

Acreditando nos dados fornecidos pelo World Bank Finance (2021, citado por Dey et al., 2022), as PMEs representam a grande maioria das empresas em todo o mundo e contribuem significativamente para a criação de empregos e para o desenvolvimento económico mundial¹¹. Segundo a OCDE,

“as PMEs criam oportunidades numa ampla gama de setores e áreas geográficas, através da criação de emprego e valor, oferecem oportunidades de desenvolvimento de competências e

¹¹ Representam cerca de 90% das empresas e mais de 50% do emprego, de forma global.

impulsionam a inovação, contribuindo diretamente para o crescimento inclusivo e as metas sociais”. (Dey et al., 2022)

Beard e Dess, (1981) acreditam que a estratégia organizacional é um dos conceitos mais complexos e diversamente descrito pelos estudiosos; isto porque o conceito de estratégia é alvo de evolução ao longo dos anos e abordado de diversas formas na literatura. Todavia, os autores entendem que a estratégia e os níveis estratégicos de cada organização (e tipologia de negócio) devem estabelecer uma relação direta com o desempenho organizacional, percebendo desta forma a competitividade da empresa face aos seus concorrentes.

Para Chikán et al. (2022), o estudo e análise do tema da competitividade é feito através da perspectiva de gestão estratégica. Este autor recorda que a competitividade empresarial, durante muito tempo foi igualada ao conceito de desempenho organizacional, numa ótica de gestão estratégica, quando se analisava o papel e o impacto que estratégias funcionais apresentavam em áreas como a produção e a gestão de operações. Segundo Chikán (2008), a competitividade de uma empresa é

“A capacidade de uma empresa cumprir, de forma sustentável, o seu propósito duplo: atender à procura do cliente, com lucro. Esta capacidade é concretizada através da oferta no mercado de bens e serviços que os clientes valorizam mais do que os oferecidos pelos concorrentes. Alcançar a competitividade requer a adaptação contínua da empresa às normas e condições sociais e económicas em constante mudança” (Chikán, 2008).

Para Reis (n.d.) a raiz do problema da falta de competitividade é que, em Portugal, “os salários são baixos, mas o custo do trabalho é alto. O que explica a diferença é a falta de produtividade e a elevada carga fiscal.” E segundo a autora, a estratégia a seguir para aumentar a produtividade tem, essencialmente, dois caminhos a percorrer, dos quais: a educação e o investimento.

“A educação atua diretamente nas capacidades dos trabalhadores. Mas é necessário ter ao mesmo tempo investimento para criar oportunidades internas, caso contrário os nossos jovens talentos acabarão por emigrar à procura de uma vida melhor. Além disso, é necessário ter um ambiente institucional que encoraje cada indivíduo a produzir no máximo das suas capacidades.

Um mercado de trabalho saudável precisa de um equilíbrio entre direitos e deveres de trabalhadores. Se por um lado é necessário garantir que os empregadores remuneram adequadamente o fator trabalho que muitas vezes tem menor poder negocial, também temos de evitar cair no extremo oposto. Não podemos ter empresas (ou serviços públicos) em que parte dos empregados está só a cumprir horário, mas não pode ser despedido, e os restantes são

sobrecarregados com as tarefas dos colegas. Este tipo de ambiente gera imediatamente baixa produtividade e induz baixo investimento a longo prazo, o que acentua o efeito inicial.” (Reis, n.d.)

Para Maury (2022) dentro da estratégia de uma organização deve existir espaço para assuntos de “*corporate social responsibility* (CSR)”, em português, responsabilidade social empresarial, pois esta relaciona-se, mesmo que indiretamente, com o desempenho da empresa. Maury (2022) defende que “se a CSR está no centro da estratégia de uma empresa, então a CSR pode fazer parte da vantagem competitiva e afetar positivamente o desempenho da empresa”. No seu estudo, concluiu que as melhorias no âmbito da CSR estão positivamente relacionadas “à lucratividade futura quando combinadas com a estratégia organizacional correta”. Termina a análise ressaltando a ideia de que “os benefícios da CSR excedem os custos quando combinados com estratégias que permitem o aumento de valor.”

Nesta linha de pensamento, Feder e Weißenberger (2021) enfatizam a ideia de que “as empresas devem ser proativas na integração de aspetos relacionados à responsabilidade social nos seus sistemas de controlo interno, facilitando assim a implementação de uma política de sustentabilidade estratégica dentro da organização”. Além disso, é aconselhado que as organizações não só apoiem como dinamizem a existência de um valor significativo atribuído à CSR nas tomadas de decisão; e devem ainda incluir questões deste género nos sistemas de controlo de gestão – internos ou externos – da empresa.

Engert e Baumgartner (2016) debatem a importância de formular e implementar com sucesso uma estratégia que visa a *corporate sustainability*, em português, a sustentabilidade organizacional. Esta tipologia de sustentabilidade é, cada vez mais, alvo de discussão e preocupação em todo o mundo, pela pertinência que tem na hora de tomar decisões e efetuar escolhas políticas. O autor destaca o pensamento sobre a pressão crescente exercida sobre as empresas para reduzirem o impacto no meio ambiente e aumentarem a contribuição na sociedade, – respondendo adequadamente a questões ambientais e sociais a todos os *stakeholders* – incorporando a sustentabilidade organizacional, no *core* da estratégia.

A sustentabilidade organizacional é mencionada por Engert e Baumgartner (2016) como algo que “atende às necessidades do presente, sem comprometer as necessidades das gerações futuras” e, perante esta definição, fica clara a importância que a sustentabilidade organizacional representa – ou deve representar – na estratégia das empresas familiares e para o futuro das mesmas. No fundo, esta estratégia de sustentabilidade organizacional visa “equilibrar as necessidades sociais, ambientais e económicas, tanto da empresa como da sociedade”, sendo certo que as medidas estratégicas diferem

consoante o tipo de empresa, o setor de negócio onde está inserida, a tipologia de produto ou serviço e questões políticas, económicas, sociais e tecnológicas.

Depois de expressa a estratégia de sustentabilidade organizacional, é necessário que as empresas adotem uma visão holística, onde alinhem a perspetiva da empresa com a sustentabilidade num nível macro de questões sociais e ambientais. Manninen e Huiskonen (2022) afirmam que as empresas devem assumir a responsabilidade quando destacam a sustentabilidade organizacional no *core* da estratégia, alinhando o *core business* com os princípios de sustentabilidade a que se comprometem; tendo já instituídas práticas de negócio que incorporam questões ambientais e sociais. A sustentabilidade organizacional é um tema que deve ser trabalhado internamente na empresa e comunicado a todos os *stakeholders*, como sugerido por Manninen e Huiskonen (2022), trabalhando a cultura organizacional, a estrutura da empresa, a liderança e a gestão, a motivação e a qualificação dos colaboradores para um desenvolvimento mais sustentável – tudo isto deve ser comunicado e trabalho internamente e, posteriormente à implementação bem-sucedida, divulgado à comunidade em geral. Manninen e Huiskonen (2022) conclui o seu estudo enfatizando a ideia de uma empresa que tenha na sua visão de gestão estratégica tópicos ligados à sustentabilidade, pode utilizar este tipo de estratégia como fonte de inovação, aumentando a vantagem competitiva da empresa face ao mercado concorrencial onde está inserida.

Perante um ambiente de trabalho cada vez mais complexo e em constante mudança, os gestores necessitam de reavaliar – com regularidade – as decisões tomadas, de forma a adaptarem as empresas à incerteza sentida no mundo dos negócios e à crescente complexidade para quem gere organizações. Assim sendo, Weissenberger-Eibl et al. (2019) aborda o planeamento estratégico como um procedimento capaz de fornecer às empresas ferramentas efetivamente uteis para estas lidarem, da melhor forma possível, com as mudanças constantes; destacando a relevante observação de que “o todo é apenas a soma de todas as partes” é uma crença obsoleta e redondamente retrógrada. No estudo de Weissenberger-Eibl et al. (2019) a conclusão a que os autores chegam é que, para uma organização obter uma estratégia promissora, ágil o suficiente para se adaptar ao futuro e razoavelmente coesa para desempenhar uma boa performance estratégica é necessária uma combinação entre as competências internas de uma organização e os requisitos externos, contidos no ambiente que envolve a organização, bem como a comunidade ao seu redor.

Strikwerda (2017), na sua investigação realça a dificuldade comumente sentida aquando da implementação da estratégia organizacional, afirmando que “formular uma estratégia é uma coisa, executá-la com sucesso é um processo totalmente distinto e, na maioria dos casos, muito mais árduo”.

Salienta que, com base na experiência do autor, o desempenho glorioso e o sucesso de uma organização são, em maior escala, determinados pela execução estratégica bem-sucedida do que pela boa definição da mesma.

Numa abordagem mais integrativa da estratégia, Strikwerda (2017) explica que a execução da estratégia apresenta uma natureza de mudança; estimulando a inovação, combinando um crescimento da economia com a expansão do potencial do capital humano e a proatividade, tendo em consideração uma realidade cada vez mais visível de fontes de informação e dados, que carecem de ter processos mais flexíveis e contribuir para um ambiente de trabalho mais dinâmico.

Na fase da formulação da estratégia, Strikwerda (2017) presume que na esmagadora maioria das empresas, esta fase é construída com base em iniciativas, onde gestores de topo procedem à alocação de recursos; ilustrando assim a complexidade da execução estratégica, dando um relevo especial quando – já nesta fase – é pensada uma dimensão psicológica como o comportamento esperado das pessoas que fazem parte da organização.

Para Cascade (2022), existem cinco fatores chave para uma implementação bem-sucedida da estratégia, dos quais:

- “Compromisso com a estratégia;
- Alinhamento entre a estratégia e a estrutura da empresa;
- Alinhamento entre a estratégia e a cultura organizacional;
- Criação de um ambiente de trabalho propício para o cumprimento da estratégia e alcance dos objetivos estratégicos estipulados;
- Definição de metas realistas para um certo período temporal.”

Em síntese, Cascade (2022) nota a importância da sustentabilidade organizacional e a presença desta na estratégia da empresa. O autor remete para a pertinência do conhecimento sobre os pontos fortes e os pontos fracos da organização, de forma a desenvolver uma estratégia capaz de colmatar as fraquezas percebidas e alcançar assim uma posição vantajosa no futuro. Reflete que a estrutura das empresas afeta diretamente a implementação da estratégia; comenta que para executar gloriosamente a estratégia, certamente que serão precisas mudanças.

A cultura organizacional é um fator crítico de sucesso para uma estratégia bem conseguida; é necessário debruçar sobre a missão, a visão e os valores da empresa, perceber as pessoas chave a quem deve ser atribuída a responsabilidade de liderar a implementação da estratégia, da melhor forma possível, nunca esquecendo uma comunicação assertiva e clara com todos os envolvidos. Com vista a estimular um ambiente formidável para o alcance da estratégia é imprescindível um equilíbrio entre a

cultura organizacional e a estrutura da empresa – contribuindo para uma boa comunicação interna, com vista a informar todas as pessoas envolvidas e ajustar o plano estratégico, se necessário, de forma a não existirem mal-entendidos – apelando à responsabilidade de todos, para o alcance da estratégia. A aceitação da mudança e espírito crítico são conceitos que devem estar presentes na cultura da organização; assim como o foco em alcançar os objetivos estratégicos, priorizando tarefas e alocando recursos às mesmas.

Vários autores citados por M. Rodrigues, Silva, et al. (2021) defendem a premissa que, no mercado atual, as empresas e o sucesso destas depende da capacidade de inovação em termos de produtos, processos internos, sistemas de informação, resolução de conflitos e problemas, formulação de ideias e implementação das mesmas de forma rápida e eficaz. Todavia, para uma empresa deter esta capacidade de inovação, é necessário que a inovação seja um dos valores defendidos pela empresa e que seja desenvolvida uma cultura organizacional de inovação. Note-se que, para M. Rodrigues, Silva, et al. (2021), uma cultura de inovação é bastante díspar de uma cultura *status quo*. Enquanto a cultura *status quo* depende da previsibilidade e procura a estabilidade, a cultura de inovação suscita a imprevisibilidade, favorece a surpresa, o novo, o incerto, com sustentação em novas ideias e novos conhecimentos; contudo, importa dizer que a taxa de sucesso da cultura de inovação é inferior à taxa de sucesso da cultura *status quo*, mas a competitividade de uma empresa é maior na cultura de inovação, comparativamente à cultura *status quo*.

Para uma definição realista das metas é necessário que estas estejam alinhadas com os recursos que a organização tem. Cascade (2022) defende que é preciso uma definição ambiciosa e ousada das metas a atingir, mas estas devem ser realisticamente alcançáveis. Destaca que, quando os colaboradores entendem que é impossível alcançar as metas propostas ou consideram que são totalmente descabidas, surge o problema da falta de compromisso com a estratégia e, desta forma a motivação dos mesmos diminui significativamente. Para evitar este tipo de obstáculo, a comunicação da estratégia deve ser bidirecional, promovendo o *feedback* e conhecimento da opinião das pessoas que estão na linha da frente a executar a estratégia.

Para Teece (2010), aliado à estratégia de uma organização deve estar um modelo de negócio capaz de articular a lógica, os dados e outras evidências que suportam a proposta de valor para os clientes. Contudo, o autor ressalva que o modelo de negócio é insuficiente para garantir a vantagem competitiva necessária; deste modo, são necessários esforços para dar continuidade ao trabalho de desenvolvimento e implementação de um modelo de negócios coerente com a estratégia definida pela organização. Teece (2010) defende a ideia de que existe uma ligação clara entre a estratégia de uma

organização, a arquitetura da estratégia – o modelo de negócio – a gestão da inovação e a teoria económica. Resume esta ideia definindo o conceito de modelo de negócio como a ligação entre a administração da empresa e a gestão de topo terem uma ideia do que os clientes desejam, como desejam e quanto estão dispostos a pagar. Desta forma, a empresa é conhecedora das necessidades dos clientes e a sua capacidade de pagar pelo produto ou serviço; sendo assim capaz de responder e entregar produtos ou serviços atempadamente aos clientes, fomentando a expansão e retenção da carteira de clientes. Aliando esta definição à teoria económica, é possível afirmar que a conversão entre o recebimento dos pagamentos dos clientes em lucro acontece com o auxílio da inovação; onde o design, a conceção e todos os processos internos envolvidos nas operações promovem a maximização da produtividade e minimização dos desperdícios ao longo do fluxo produtivo.

Na opinião de Berman (2012) negócios com o objetivo de conceber novas propostas de valor para os clientes – ou que pretendem transformar os modelos de negócio – devem desenvolver um conjunto de recursos, capazes de adquirir flexibilidade e uma boa capacidade de resposta aos requisitos rigorosos dos clientes. Para tal, o autor enfatiza a importância das organizações, na sua estratégia empresarial, oferecerem inovação contida no modelo de negócios, promoverem a colaboração entre os clientes e a comunidade ao redor da empresa, procederem à integração do *cross-channel*, explorarem os *insights* de análises, otimizarem a cadeia de abastecimento tendo em consideração a Era digital e, por fim, capacitarem as pessoas a trabalharem em rede.

Desta forma, as organizações, segundo o ponto de vista de Berman (2012), ao apostarem num modelo de negócio flexível e ajustado ao mercado altamente volátil e em constante mudança que vivemos, estarão mais bem preparadas para se adaptarem à Era digital e deterem a agilidade que esta Era procura, explorando constantemente novas formas de obter receita, em mercados novos ou já existentes.

Um outro ponto crucial mencionado pelo autor, engloba a inclusão e colaboração entre os clientes e a comunidade onde a empresa está inserida; sucintamente, concerne a interação com o cliente em todas – ou na maioria – das fases da atividade da empresa. No fundo, excluir a premissa de que a interação com o cliente deve ser essencialmente direcionada para o marketing e vendas, convergindo na sinergia entre o cliente e a empresa em fases como a conceção dos produtos ou serviços, – incutindo aqui, uma vez mais, a valorização da inovação conjunta – o uso de determinadas tecnologias de informação para uma produção mais eficiente e com capacidade de resposta às exigências dos clientes e uma gestão de toda a cadeia de abastecimento, de forma eficiente e em sintonia com aquilo que o cliente pretende.

A gestão otimizada e digital da cadeia de abastecimento funciona como uma alavanca para as empresas, onde a integração dos sistemas de informação e de gestão, num nível digital, contribuem para uma gestão mais dinâmica e funcional de vários ramos da empresa. Berman (2012) usa o exemplo da gestão de compras conseguir atender diversos segmentos de clientes, desde os que têm uma boa capacidade de pagamento, até aos que procuram um produto ou serviço a um preço mais baixo. Neste sentido, a integração dos sistemas e a gestão correta da cadeia de abastecimento – desde o ponto mais a montante até ao ponto mais a jusante – é crucial para a gestão dos custos e para conseguir a flexibilidade de produzir o pretendido pelos clientes, a um preço que procuram, na quantidade mais favorável, consoante a análise das curvas da oferta e da procura.

Aliado a esta gestão digital e eficiente da cadeia, é importante que a força de trabalho detenha capacidades para trabalhar em rede, onde a interação entre fornecedores, clientes, colaboradores e todos os demais *stakeholders* seja consistente e adequada.

Kaplan e Norton (2008) partilham uma pesquisa realizada em 1996 sobre o estado da execução estratégica. Na investigação guiada pelos autores, perceberam que a maioria das empresas não possuíam sistemas formais com capacidade de auxiliar na execução estratégica. O resultado a que chegaram foi que só 40% das empresas combinavam o orçamento com as estratégias definidas e apenas 30% vinculavam a recompensação por incentivos à estratégia. Além disso, uma fatia significativa da amostra revela que menos de 10% dos colaboradores relatam perceber a estratégia e, claro está, após esta conclusão de que se os colaboradores não entendem a estratégia a seguir, não conseguem ajustar as tarefas e atividades diárias à execução bem-sucedida da estratégia. Contudo a investigação ainda contribui com mais dados; 85% das equipas de gestão dedicavam menos de uma hora por mês a discutir as estratégias. As empresas não tinham um sistema construído para gerir a implementação da estratégia; então, os gestores de topo, usavam sistemas operacionais como o orçamento para gerir a parte financeira da empresa, *management-by-objectives* (MBO) *systems*, em português, sistemas de gestão por objetivos, para motivar o desempenho dos colaboradores e planos descentralizados de tecnologias de informação, marketing e vendas.

Kaplan e Norton (2008) desenharam um sistema de gestão integrado que ligava o planeamento e a formulação da estratégia com a execução operacional da mesma. Este sistema tem essencialmente seis etapas principais.



Adaptado de: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008).

Figura 3: Ligação entre a estratégia e as operações. (Kaplan & Norton, 2008) p.8

Na primeira etapa os gestores de topo desenvolvem a estratégia, recorrendo a ferramentas que auxiliam na formulação da estratégia. De seguida, a empresa planeia e esboça a estratégia usando mapas estratégicos, onde os autores recomendam o uso do BSC (sendo que também este mapa foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1992)). Na etapa posterior, os gestores têm a capacidade de alinhar a organização com a estratégia da empresa, dando a conhecer o BSC a todas as unidades de negócio, alinhando assim os colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa, através de uma comunicação formal dos objetivos a alcançar. Na fase quatro, os gestores planeiam as operações, recorrendo a ferramentas de gestão de processos, gestão da qualidade, reforçam a contabilidade de gestão usando o sistema de custeio baseado em atividades, planeiam os recursos - e alocam-nos da forma mais eficaz - optam por processos de reengenharia, melhoria contínua dos processos com recurso à metodologia *kaizen*, implementação de sistemas *lean* - para aumentar a eficiência e eliminar o

desperdício produtivo - entre várias outras estratégias operacionais possíveis. Na fase cinco, os planos operacionais estão em fase de execução, então é necessário monitorizar o cumprimento do plano e, caso existam obstáculos à execução, solucionar da melhor forma possível. Por fim, na sexta etapa, os gestores usam os dados operacionais (dados internos da empresa) e conjugam com dados concorrenciais (dados externos à empresa, fomentando a competitividade), e desta forma conseguem ajustar a estratégia, tornando este processo flexível e útil para o sucesso da empresa.

Edwards (2001) nota um ponto vital para uma performance gloriosa: a tomada de decisão estratégica. A tomada de decisão estratégica traduz-se num processo de escolha entre alternativas, de cariz estratégico, com o intuito de fornecer uma garantia de sobrevivência e um crescimento saudável e sustentável a longo prazo. Uma estratégia claramente evidenciada pelo autor e muito apreciada pela literatura é a estratégia de custo, onde o processo de tomada de decisão usufrui de informações e dados sobre todos os custos que envolvem o negócio e desenvolve estratégias capazes de obter vantagem competitiva, mantendo assim a sobrevivência no mercado concorrencial. Para este tipo de estratégia Edwards (2001) sintetiza quatro tópicos necessários para medir e controlar este tipo de decisão estratégica, com vista a melhoria contínua: definição e atribuição de responsabilidade, estabelecimento de medidas de desempenho, mensuração e recompensação pelo desempenho.

Como sustentação da base estratégica, Edwards (2001) afirma que este tipo de abordagem inclui uma ligação de causalidade entre a estratégia geral da organização e objetivos estratégicos definidos pela gestão de topo. Para estes objetivos, que contribuem e dão sustentação à estratégia geral da organização, são necessárias medidas – medidas de atraso ou avanço (*lag measures and lead measures*), objetivas ou subjetivas (*objective measure and subjective measures*), financeiras ou não financeiras (*financial measures and nonfinancial measures*) e internas ou externas (*internal and external measures*). Medidas de atraso ou avanço, no fundo, medidas de comparação temporal, estão catalogadas com resultados passados como a lucratividade por cliente. Medidas objetivas são medidas que são claramente verificadas, enquanto medidas subjetivas não são tão materiais, tangíveis ou palpáveis; exemplo de medida objetiva facultada pelo autor é a participação no mercado e exemplo de medida subjetiva inclui a motivação dos colaboradores. Medidas financeiras são expressas em termos monetários, variando a moeda oficial da empresa; enquanto medidas não financeiras detêm unidades de medida diferentes. Por fim, medidas internas e externas, como o próprio nome indica, estão relacionadas com o facto de ser controlado internamente na organização, como os processos produtivos, ou externamente como é o caso dos clientes ou fornecedores.

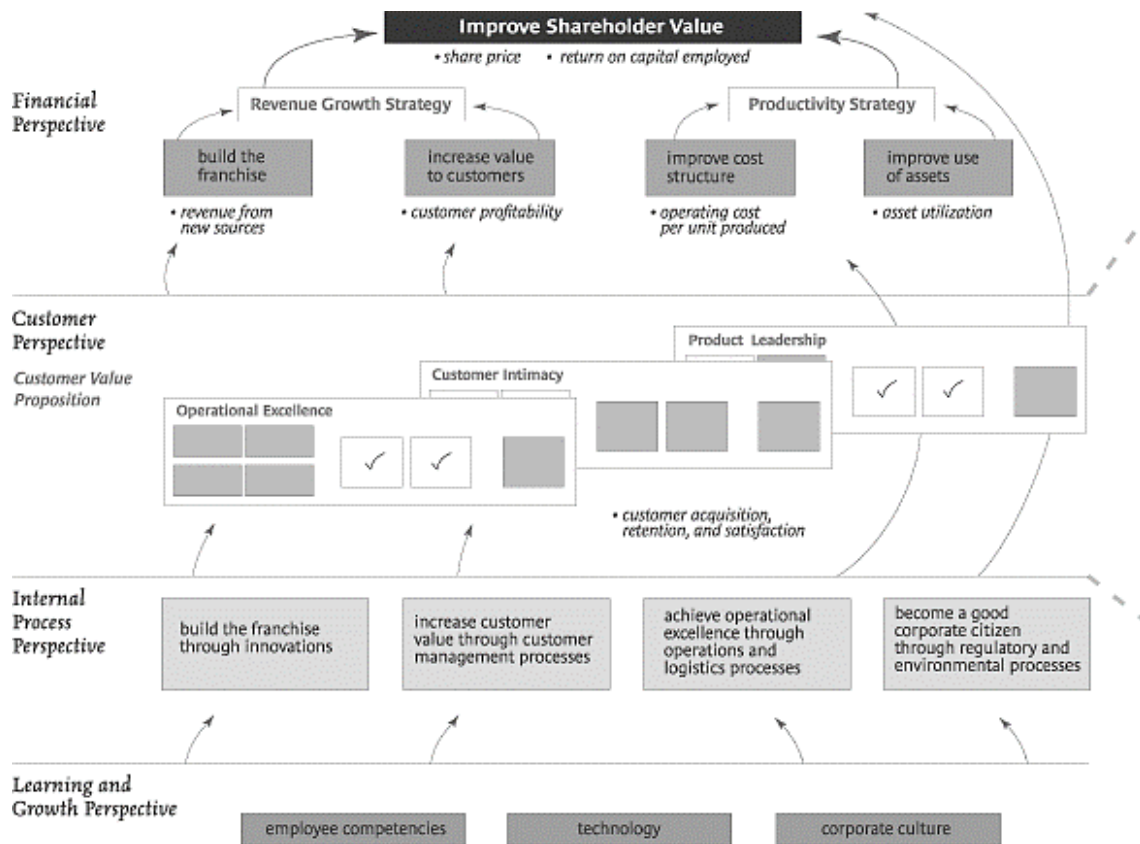
2.3. Mapas estratégicos: **Balanced Scorecard (BSC)**

Quezada et al. (2009) refere a medição do desempenho organizacional como um desafio, mesmo nos dias de hoje, para vários gestores e até investigadores. Bititci et al. (1997) considera que o processo de gestão de desempenho traduz todas as operações pelas quais uma empresa passa, de forma a gerir a performance de acordo com a estratégia organizacional e todos os objetivos relacionados. O principal objetivo é fornecer um sistema de controlo “de circuito fechado e proativo”, onde as estratégias são implementadas em todas as partes do negócio, em todos os departamentos e atividades. Quezada et al. (2009) destaca uma série de métodos desenvolvidos para medir e melhorar o desempenho das empresas, onde Yurdakul (2003) enuncia a análise da estratégia de medição e a técnica de relatório, desenvolvida por Wang Laboratories; *performance measurement questionnaire* (PMQ), em português, questionário de medição de desempenho; o sistema de medição de desempenho dinâmico; e o balanced scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton. Contudo, Quezada et al. (2009) salienta a popularidade reconhecida e apreciada ao mapa estratégico BSC.

Dentro da temática abrangente do controlo de gestão, incluída nas boas práticas da gestão, surge a estratégia. Progressivamente, sente-se a necessidade de alterar a forma como controlamos a estratégia das empresas e, neste sentido, Kaplan e Norton (1992, como citado em Saraiva e Alves (2015)), trouxeram o conceito de inovação, no que respeita os indicadores de desempenho das organizações, de forma a colmatar o problema de a avaliação de desempenho centrar-se apenas em medidas financeiras. Neste contexto, surge o *Balanced Scorecard* (BSC), como:

- “Sistema de medição: consolidando um conjunto de objetivos, indicadores e medidas com orientação específica, correspondente ao surgimento inicial do BSC;
- Sistema de comunicação: quando utilizado para divulgar os objetivos estratégicos da organização;
- Sistema de avaliação global e individual: cada elemento tem os seus objetivos definidos, para que a sua atividade possa contribuir positivamente para a criação de valor, quando o BSC começa a surgir como ferramenta de implementação da estratégia;
- Sistema de gestão estratégica: utilizado como elemento para auxiliar e justificar a tomada de decisão e suporte à gestão organizacional;
- Sistema de gestão estratégica que gere/avalia o seu próprio sistema de gestão: integrando as componentes do capital intelectual das organizações na prossecução da estratégia e iniciando um percurso de aparente “viragem para fora”;

– Sistema de gestão de alianças estratégicas: desempenhando um papel preponderante nas relações com o exterior da organização, utilizando o BSC para a gestão de alianças estratégicas.”



Adaptado de: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000)

Figura 4: Exemplo de BSC, desenvolvido por (Kaplan & Norton, 2000), com vista a melhorar o valor para os acionistas

Em suma, de acordo com o Balanced Scorecard Institute (2018-a), o mapa estratégico traduz-se num gráfico simples que ilustra uma conexão lógica de causa-efeito entre os objetivos estratégicos. O BSC foi selecionado pelos editores da *Harvard Business Review* como um dos mais influentes dos últimos 75 anos, devido à capacidade de comunicar, de forma rápida, como é feita a criação de valor pela organização.

Assim sendo, torna-se possível relacionar o controlo de gestão com a estratégia, através do BSC. De acordo com Kopecka (2015), o BSC é um sistema de gestão integrador para desenvolver e implementar a estratégia; para além de se alinhar com outras funções e práticas de gestão. Serve igualmente para orientar e guiar da melhor forma possível as partes interessadas, exigindo a integração do sistema de controlo de gestão para incorporar componentes primários do planeamento, concretização, mensuração, *feedback* e incentivo.

2.3.1. Conceito

Num mundo em constante mudança e altamente volátil, uma empresa pode obter vantagem competitiva explorando os seus ativos intangíveis e concentrar-se em menor grau nos resultados puramente financeiros. Em conformidade com o pensamento de Ivanov e Avasilcăi (2014), o método de medição de desempenho mais adequado para identificar e ilustrar os principais ramos do negócio – e que também oferece uma visão relevante da estratégia da organização – é o modelo *Balanced Scorecard* (BSC), que proporciona um alinhamento e concentração de todas as partes da organização na melhoria e implementação da estratégia desejada.

Kaplan e Norton (2000), desenvolveram o BSC, em 1992, com o intuito de medir o desempenho de uma empresa, a partir de quatro perspetivas principais (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). De forma sintetizada e simples, o BSC dá a conhecer, de forma transparente e útil, toda a informação que conhece, como as capacidades que os colaboradores precisam de desenvolver e os sistemas dos quais carecem para desempenharem as tarefas da melhor maneira possível (aprendizagem e crescimento), com vista a inovação e um aumento da eficiência produtiva (processos internos), desenvolvendo assim as estratégias certas para agregar valor específico no mercado de trabalho, aumentando o portefólio de clientes (clientes), o que eventualmente levará ao aumento da margem de lucro e um valor mais alto para os acionistas da empresa (financeira).

Segundo Tawse e Tabesh (2022), o *Balanced Scorecard* (BSC) foi introduzido como uma ferramenta para melhorar a perceção da gestão do desempenho organizacional. Desde então, o BSC tem sido reconhecido como uma ferramenta de gestão generosamente utilizada¹² e amplamente prestigiada. O BSC foi concebido para garantir, aos gestores, um maior controlo e uma perceção mais congruente e acertada sobre o desempenho organizacional. Além da perspetiva financeira, este mapa estratégico, inclui os principais indicadores de desempenho na perspetiva de clientes (e na proposta de valor para os clientes), na perspetiva de processos internos e, por fim, na perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Em harmonia com o (Balanced Scorecard Institute (2018-a), o BSC é um sistema de planeamento e gestão estratégica, que as empresas utilizam para comunicar os objetivos que querem alcançar, proceder a um alinhamento entre o trabalho diário e a estratégia a atingir, priorizar os projetos, os produtos e os serviços e, por fim, monitorizar o progresso do trabalho com vista o alcance das metas estipuladas. Divide o mapa estratégico em quatro perspetivas, tal como referido por Tawse e Tabesh (2022), explicando resumidamente cada uma delas:

¹² A título de curiosidade, em 2008, o BSC já era utilizado por 53% das empresas, a nível global. (Tawse & Tabesh, 2022)

- “Perspetiva Financeira (ou *Stewardship*): concebe o desempenho financeiro de uma organização e o uso de recursos financeiros;
- Perspetiva de Cliente (ou *Stakeholder*): examina o desempenho organizacional da perspectiva do cliente ou dos principais *stakeholders* que a organização foi concebida para servir;
- Perspetiva de Processos Internos: visualiza a qualidade e a eficiência do desempenho de uma organização em relação ao produto, serviços ou outros processos de negócios importantes;
- Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento (ou Capacidade Organizacional): idealiza o capital humano, infraestrutura, tecnologia, cultura e outras capacidades que são essenciais para um desempenho inovador.” (Balanced Scorecard Institute, 2018-a)

Chytas et al. (2011) traduz as quatro perspetivas numa versão muito sintetizada. Na perspetiva financeira, admite que no mapa estratégico BSC, as medidas financeiras continuam a ter um peso expressivo, evidenciando se a implementação e a execução estratégica estão a contribuir para a melhoria dos resultados da empresa, tal como pretendido. No que respeita a perspetiva de cliente, claro está que as organizações vêm um potencial enorme em criar valor através da carteira de clientes e, neste sentido, é pertinente explorar relações de confiança e fidelidade. Na perspetiva de processos internos, é fulcral a identificação dos processos críticos nos quais a empresa se deve destacar, apostando aqui na inovação dos processos, procurando a maximização da produtividade e da eficiência. Por fim, no que concerne a perspetiva de aprendizagem e crescimento, Chytas et al. (2011) destaca a relevância de uma realista caracterização da estrutura da empresa e processos de como evoluir para crescer e alcançar melhorias no longo prazo; salienta que esta perspetiva tem como base três pilares: pessoas, sistemas e procedimentos.

Para os criadores do BSC, a melhor maneira de construir o mapa estratégico é “*from the top down*”, ou seja, de cima para baixo. Pode soar estranho começar a “construir a casa pelo telhado”, mas neste caso em particular faz todo o sentido. No fundo, é pensar onde é que a empresa quer chegar daqui a um período e, a partir desse destino de chegada, traçar o caminho que levará a organização até lá. A gestão de topo deve, desde logo, verificar e repensar, caso necessário, a missão, a visão e os valores imprescindíveis para a empresa existir. Posteriormente, é possível desenvolver uma visão estratégica, criando uma imagem clara do que a administração deseja que a empresa se torne.

Kaplan e Norton (2000) defendem que a construção do BSC (ou até de qualquer outro mapa estratégico) deve iniciar com uma estratégia financeira, de forma a aumentar o valor para o acionista.

“As empresas têm duas alavancas básicas para a estratégia financeira: aumento do lucro e aumento da produtividade” Kaplan e Norton (2000). O primeiro, de forma geral, tem dois caminhos, dos quais: aumentar o volume de negócios recorrendo a novos mercados, com novos produtos e novos clientes; e aumentar o valor para os clientes existentes, aprofundando os relacionamentos, criando uma relação de confiança e fidelidade.

“A estratégia de produtividade também costuma ter duas partes: melhorar a estrutura de custos da empresa reduzindo despesas diretas e indiretas. De forma geral, a estratégia de produtividade produz resultados mais cedo do que a estratégia de aumento do lucro. Mas uma das principais contribuições de um mapa estratégico é destacar as oportunidades para melhorar o desempenho financeiro por meio do crescimento da margem bruta, não apenas pela redução de custos e melhor utilização dos ativos” (Kaplan & Norton, 2000)

Tendo como fonte o Balanced Scorecard Institute (2018-b), existem nove etapas para o sucesso da implementação do BSC numa organização:

Tabela 2: Nove etapas para o sucesso da implementação do BSC numa organização (Balanced Scorecard Institute, 2018-b)

Etapas	Descrição
Etapa 1: avaliação	Durante a etapa de avaliação, é elaborada uma análise dos ambientes internos e externos atuais, assim como o desenvolvimento ou validação dos elementos estratégicos de alto nível, (por exemplo, missão, visão, valores, avaliações de mercado, desafios, análise de necessidades primárias e secundárias de clientes e partes interessadas, entre outros) necessários para o contexto na formulação da estratégia.
Etapa 2: estratégia	Formulação e esclarecimento da estratégia a seguir. O desenvolvimento da estratégia inclui o fortalecimento da proposta de valor para o cliente e a decomposição da direção estratégica de alto nível em três a quatro metas. Além disso, as organizações são vistas, interna e externamente, através de perspectivas que traduzem a organização como um sistema de elementos e capacidades definidas que trabalham em conjunto para a relação de causalidade (relações causa-efeito, através de indicadores de indução e de resultados).

<p>Etapa 3: objetivos estratégicos</p>	<p>Os objetivos estratégicos são os pilares de um sistema de planeamento e gestão estratégica bem-sucedida e são a chave para a implementação correta da estratégia. Os objetivos traduzem-se em ações de melhoria contínua, classificadas como críticas para o sucesso da estratégia; são desenvolvidos primeiro no nível do tema estratégico e, em seguida, combinados para conceber os objetivos ao nível da organização.</p>
<p>Etapa 4: mapeamento da estratégia</p>	<p>Desenvolvimento de vínculos de causa-efeito entre os objetivos estratégicos, criando uma cadeia de valor com vista a satisfação de todos os <i>stakeholders</i>. Os mapas estratégicos são elaborados de forma a garantir uma estratégia completa e capaz de alcançar o resultado estratégico pretendido. No fundo, traduz-se num gráfico que expõe as relações de causalidade dos objetivos, nas quatro perspetivas, demonstrando assim como é que a empresa irá alcançar os objetivos ambicionados.</p>
<p>Etapa 5: KPIs</p>	<p>Os KPIs – indicadores-chave de desempenho – são críticos para acompanhar o progresso da estratégia de uma organização e são desenvolvidos para cada objetivo estratégico contido no mapa. A relevância desta etapa está no desenvolvimento de medidas críticas de liderança, necessárias para uma gestão cuidada e atenta da estratégia.</p>
<p>Etapa 6: iniciativas estratégicas</p>	<p>Desenvolvimento, priorização e implementação de projetos críticos para o sucesso da estratégia e, naturalmente do negócio. Este tipo de iniciativas auxiliam o fecho de lacunas que possam existir, de modo a atingir as metas estabelecidas. Nesta etapa, é imperioso que a empresa se concentre na execução dos projetos estratégicos, seguido de ações capazes de potencializar os mesmos projetos.</p> <p>No final desta etapa, o BSC encontra-se apto para ser implementado e comunicado a todos os colaboradores da empresa, com o objetivo de obter maior coesão e entendimento sobre o trabalho a executar e sensação de pertença com as tarefas, com vista a atingir resultados maiores, através da colaboração de todas as pessoas.</p>
<p>Etapa 7: avaliação de desempenho</p>	<p>Transformação dos dados em conhecimento, baseado em evidências. Uma avaliação de desempenho eficaz ajuda os gestores a tomarem melhores decisões que, por conseguinte, conduzirão a melhores resultados</p>

	estratégicos. Esta etapa concentra-se na medição e avaliação do desempenho, com vista à identificação do que funciona bem e o que não funciona, tomando ações corretivas e estabelecer-se assim como uma organização de alto desempenho.
Etapa 8: alinhamento	Na etapa de alinhamento, a estratégia deixa de ser algo com o qual apenas os gestores executivos se preocupam, passando a representar algo que todos apoiam e assumem alguma responsabilidade, comunicando a estratégia empresarial desde as unidades de negócios de topo e de suporte até aos colaboradores de forma individual. A cascata – como forma de hierarquia – comunica a estratégia ao nível da organização (nível 1) e como esta é apoiada pela estratégia do departamento (nível 2) e, finalmente, como os colaboradores ou equipas de trabalho (nível 3) contribuem para a estratégia com ações, projetos e tarefas específicas.
Etapa 9: avaliação	Finalmente, a avaliação é uma oportunidade de verificar e atualizar toda a estratégia. Nesta etapa, os gestores e líderes avaliam a performance da empresa em alcançar os objetivos propostos e a contribuição do sistema de gestão estratégica para uma comunicação mais assertiva e eficaz, fomentando, naturalmente, um alinhamento entre todas as pessoas e o alcance do desempenho pretendido.

Adaptado de: Balanced Scorecard Institute. (2018.-b).

Num outro ponto de vista, em concordância com H. Li et al. (2021), o BSC é uma ferramenta de medição para equilibrar a avaliação de desempenho organizacional, onde esta se tem vindo a transformar num sistema de gestão estratégica. Indo mais além, Hladchenk (2015), procedeu a uma análise comparativa de conteúdo do BSC, em quatro instituições de ensino superior e averiguou que o BSC, como ferramenta de gestão estratégica, garante a implementação bem-sucedida da estratégia da organização, combina os níveis estratégicos e operacionais da estratégia, sendo ainda capaz de providenciar uma medição eficaz do desempenho e, por fim, determinar se os objetivos estratégicos são alcançados com base nos indicadores desenvolvidos. Ademais, em harmonia com P. Quesado et al. (2018), o BSC desempenha um papel absoluto na identificação da missão da organização e na formulação e implementação de estratégias apropriadas ao negócio.

“A intenção era melhorar a consciencialização da gestão do desempenho em tempo real, permitir que os gestores fizessem ajustes operacionais com maior antecedência e com níveis de

eficácia mais elevados e, finalmente, melhorar a eficácia da implementação da estratégia e o desempenho financeiro geral. Como descrito pelos fundadores, “o BSC é como os indicadores num *cockpit* de avião: fornece aos gestores informações complexas num piscar de olhos. (Kaplan e Norton, 1992, p. 71).” (Tawse & Tabesh, 2022)

Tendo a consciência de que a implementação do BSC em organizações do setor público sem fins lucrativos é verdadeiramente díspar das organizações privadas, Taufik et al. (2018) utilizaram o BSC para mensurar o desempenho dos hospitais, em Pasuruan (cidade no leste de Java, Indonésia), e concluíram que o desempenho dos três hospitais em estudo, com base nos resultados da avaliação do BSC, é favorável e proficiente. Continuando no ramo da saúde, Chen et al. (2010), afirmam que a avaliação de desempenho, na maioria das equipas médicas hospitalares, torna-se frequentemente ampla e vaga, o que dificulta aos gestores refletir e mensurar (com a precisão desejada) a situação realista do trabalho, devido à ausência de dados factuais, objetividade e racionalidade; todavia, os autores culminam o estudo afirmando que, a medição do BSC – que se traduz numa ferramenta de avaliação e mensuração adequada – deve ser, sempre que possível, aplicada às organizações no setor da saúde.

Pode-se afirmar, em harmonia com C. H. Li et al. (2021), que o BSC:

“...relaciona a estratégia de longo prazo com as ações de curto prazo e cria uma consciência estratégica entre os colaboradores da organização, ajudando desta forma os gestores a concentrarem-se nas variáveis que precisam ser avaliadas e na forma mais acertada que serão medidas, evitando possíveis conflitos entre diferentes objetivos e indicadores”. (C. H. Li et al., 2021)

Os mesmos autores apresentam alguns “facilitadores” – do BSC – que recolheram ao longo do estudo, onde se destacam: “coordenação e comunicação interdepartamental”, “interações capazes de trazerem soluções”, “discussão aberta para obter uma solução”, “capital relacional alto” e “verificação recíproca e comunicação”.

Por fim, importa ainda relatar que, através do BSC, os colaboradores do hospital – onde se realizou o estudo de C. H. Li et al. (2021) – foram capazes de alinhar as suas metas pessoais e departamentais com a estratégia da organização; tudo isto, com vista a conquistar uma definição mais concreta e quantitativa das metas anuais. Esta análise contribuiu também para provar as concretizações do estudo e alcance do BSC como ferramenta de gestão estratégica. Tendo em mente a frase de Aristóteles “o todo é maior do que a soma de todas as partes”, torna-se evidente que o conhecimento e a prática do BSC auxiliam no entendimento por parte dos colaboradores, sobre a estratégia da empresa e faz com que estes se sintam parte importante de um plano maior. Desta forma, o BSC motiva os

indivíduos a aprender, garantindo que estes desempenham as suas tarefas com o intuito de alcançarem a visão, missão e objetivos organizacionais.

2.3.2. Enquadramento

Em caso de dúvida sobre que tipo de empresas é que o BSC deve ser implementado ou se a probabilidade de sucesso é maior em empresas maduras e de grande dimensão – comparativamente à implementação da ferramenta em PME – ou se há setores que tiram maior proveito do BSC em comparação com outros; vários autores citados por Tawse e Tabesh (2022) vêm desmistificar estas questões levantadas. Há alguma evidência que sugere que o BSC seja adotado por empresas de maior dimensão; contudo, em harmonia com Hoque (2014), o melhor desempenho originário do BSC não depende do tamanho organizacional, do ciclo de vida do produto ou da posição de mercado. Também Fatima e Elbanna (2020) compartilham do mesmo juízo e explicam que, estando demonstrada a agilidade e popularidade da ferramenta, o BSC mostrou-se útil em setores como hotelaria e turismo, saúde – tal como defende Amer et al. (2022) – e em pequenas e médias empresas – da mesma maneira que Malagueño et al. (2018) preconiza. Além disso, Zeng e Luo (2013) revelam que o BSC foi adotado com sucesso por organizações ocidentais e orientais.

Estudos mais recentes enfatizam a ideia de que os profissionais adaptaram o BSC para apoiar a implementação de estratégias de sustentabilidade. Neste sentido, Kalender e Vayvay (2016) referem a sustentabilidade como quinto pilar do BSC; nascendo assim o conceito de SBSC, onde incorpora medidas de desempenho relacionadas a objetivos estratégicos socioambientais.

Em última instância, Tawse e Tabesh (2022) sugerem que, a adoção do BSC influencia positivamente o desempenho da empresa, mas a robustez da interação é comedida. Neste sentido, constataram que, quando as medidas incluídas no BSC são explicitamente e propositadamente vinculadas aos objetivos estratégicos, a relação entre a adoção do BSC e o desempenho da empresa é expressivamente aperfeiçoada.

Os objetivos perseguidos por Rodrigues e Sousa (2001) respeitavam a apuração da medida em que o BSC estava a ser utilizado pelas empresas portuguesas, como as organizações aplicavam o conceito e ainda esclarecer se a introdução do BSC estava associada a alterações nos métodos de controlo de gestão. Por fim, pretendiam descobrir o motivo das empresas portuguesas adotarem o BSC.

“O estudo foi realizado em grandes empresas portuguesas e os seus principais resultados indicam que cerca de 14% das empresas utilizavam o BSC, 7% encontravam-se em fase de introdução e 8% ponderavam fazê-lo; 71% das empresas não o utilizam, nem tinham planos de o

fazer. Considerando o número de empresas que não utilizavam o BSC, o principal motivo foi o desconhecimento do sistema, em 48% destas”. Rodrigues e Sousa (2001)

Tendo como base a data de adoção do BSC, em contexto nacional, a primeira adoção ocorreu em 1994 e todas as demais ocorreram em 1998 e 1999. Quanto à utilização do BSC – Rodrigues e Sousa (2002, p. 77, citados por Saraiva e Alves, 2015) – considerando a maioria das empresas que o utilizavam, 63%, admitiu que o BSC deve ser utilizado para fornecer informação aos gestores e conciliar os objetivos dos diferentes níveis de gestão, 13% consideraram que deve ser utilizado apenas para conciliar os objetivos dos diferentes níveis e, por fim, 25% atribuíram outras funções ao BSC, tais como: um “sistema de avaliação de desempenho” ou “organizar sistematicamente a informação necessária à evolução da empresa através de KPI's” (Saraiva & Alves, 2015).

Foram identificadas duas formas diferentes de uso, uma como sistema de informação e outra como ferramenta de implementação da estratégia; a maioria das empresas (81%) utilizou o BSC simultaneamente nas duas formas, 13% utilizaram-no como sistema de informação e 6% utilizaram-no como ferramenta de implementação estratégica.

Relativamente aos benefícios percebidos, conquistados com a implantação do BSC, as empresas tiveram, na generalidade, uma atitude positiva em relação mapa estratégico, considerando-o como uma boa ferramenta de gestão que trouxe benefícios; todavia, quando confrontadas sobre as alterações induzidas pelo BSC, as respostas foram inexistentes, na maioria dos casos. Porém, algumas das respostas referiam-se a questões como: reforço da reformulação estratégica e alinhamento estratégico, maior controlo das tarefas implementadas e existência de maior foco em objectivos-chave. No que concerne os motivos para adoção do BSC, os mais apontados referem-se ao BSC como um meio de avaliação da estratégia em função dos resultados pretendidos; outro motivo, embora menos apontado, diz respeito ao argumento de que o BSC traduz estratégia em ação.

Um estudo realizado em Portugal sobre a utilização do BSC e o maior e mais aprofundado dos considerados e, em vez de se referir apenas ao grupo de grandes empresas, tem sido realizado também em diferentes tipos de organizações: pequenas e médias empresas, governos ou municípios, empresas municipais e intermunicipais, bem como hospitais. Este estudo, da autoria de P. R. Quesado et al. (2013), aborda quase todos os aspetos do BSC nas organizações consideradas.

Sucessivamente, Saraiva e Alves (2015) consolidam que, as perspetivas do BSC utilizadas nas grandes empresas portuguesas são, genericamente, as propostas por Kaplan e Norton no modelo base, em consonância com as identificadas anteriormente por Rodrigues e Sousa (2001). No entanto, sobre as perspetivas utilizadas no BSC, algumas empresas não utilizaram a perspetiva de aprendizagem e

crescimento, sendo em alguns casos substituídas por uma perspetiva distinta, porém com alguma relação com a ideia de capital intelectual.

Um estudo empírico, que abrangia as PME, de Portugal, sobre o BSC, foi elaborado por Machado (2013), onde o foco passava por perceber que porção de PME, em Portugal, utilizavam o BSC. Nos resultados divulgados pela autora é possível verificar que, na altura, apenas 5% das empresas beneficiava do uso do BSC. Além disso, “a utilização do BSC já foi considerada e rejeitada em 31% das empresas”; sendo os motivos do não uso ou rejeição:

“50% dos casos, a gestão considera que o BSC não é útil para a empresa; 22% dos responsáveis informaram que a relação custo/benefício não é favorável à implementação desse método; em 11% dos casos, os gestores consideram que a filosofia do BSC não é compatível com a política interna da empresa de não divulgar informações de gestão ao público; a necessidade de seguir as regras impostas pela matriz é a justificação apresentada por 11% das empresas; alguns dos responsáveis (6%) consideram que a empresa não tem pessoal preparado para implementar o BSC.” (Machado, 2013)

Uma investigação desenvolvida por Oliveira, Leal, et al. (2021), onde foram selecionadas duas PME da região norte de Portugal, pretendia analisar e comparar o impacto que o BSC causava no resultado da empresa; neste sentido, torna-se óbvio que uma PME tinha e a outra PME não tinha o BSC implementado na empresa. Esta pequena amostra serviu para analisar a relação existente entre o controlo de gestão – onde o BSC está inserido – e o sucesso das empresas estudadas, durante os anos de 2014 a 2017.

Os resultados a que os investigadores chegaram, mostram que o BSC tem um impacto expressivo no sucesso empresarial. O sucesso da PME com BSC implementado, no decorrer dos anos da pesquisa, está notoriamente mais alinhado com a estratégia da organização, uma vez que este mapa estratégico potenciou uma melhor comunicação entre departamentos e colaboradores. Em contrapartida, a PME sem BSC implementado, verificou um desempenho inferior e até um decréscimo do sucesso do negócio, com uma redução de 30% da faturação.

Para Tennant e Tanoren (2005), há uma certa predisposição para as PME desvalorizarem, em certa parte, o planeamento e a gestão estratégica. Nesta tipologia de empresas, há efetivamente um uso menor de ferramentas de gestão, de sistemas de controlo de gestão e de sistemas de medição da performance, comparativamente a organizações de maior dimensão; além disto, as PME dão maior destaque e relevância a instrumentos focados apenas na perspetiva financeira. Os gestores gerem com base na intuição e na experiência de trabalho que vão acumulando, com vista uma boa performance

financeira, no curto prazo. Claro é que este não é o melhor caminho a percorrer, pois uma gestão de curto prazo não tem a capacidade de precaver e nivelar a instabilidade do futuro da empresa. E neste ponto é pertinente considerar a sugestão de analisar e proceder à implementação do BSC, de forma a suprir a necessidade de melhorar o planeamento, a monitorização e a avaliação do desempenho organizacional.

Segundo Davis e Albright (2004), o mapa estratégico traduz os objetivos subentendidos na missão e visão da empresa numa estratégia e traça um plano de comunicação interno a todos os colaboradores; tudo isto de forma que todas as pessoas tenham conhecimento sobre a estratégia que a empresa deseja seguir e os objetivos que devem ser alcançados para tal. Para Oliveira, Martins, et al. (2021) a implementação bem sucedida do BSC depende de uma comunicação assertiva e clara sobre a visão e a missão da empresa; da definição dos planos estratégicos; dos objetivos e metas a atingir; avaliação de diferentes estratégias para o alcance dos objetivos propostos; escolha e seleção das melhores estratégias e práticas; identificação dos fatores críticos de sucesso; medição dos resultados reais e comparação com os resultados esperados; e, por fim, responder eficientemente às divergências do plano estabelecido. Em concordância com Davis e Albright (2004), ao detalhar ações específicas e delinear relações de causa-efeito entre essas ações e os principais objetivos financeiros, o BSC não se reduz a um sistema de medição e avaliação de desempenho, como também se verifica ser um meio de comunicação interna, que transmite e esclarece as iniciativas estratégicas de longo prazo aos colaboradores e demais *stakeholders*, bem como às unidades de negócios; pretendendo assim alcançar o sucesso financeiro a longo prazo.

2.3.3. Indicadores estratégicos

Em consonância com Gomes (2021), *Key Performance Indicator* (KPI), em português, "indicadores-chave de performance" traduzem-se numa ferramenta de gestão utilizada para analisar os indicadores mais importantes de um negócio ou de uma empresa. A autora reflete ainda: "uma coisa é certa: uma análise fundamentada precisa de ser baseada em números. E é esse o grande objetivo dos KPIs, analisar resultados com base em números". (Gomes, 2021)

No que respeita a utilização de KPIs, estes podem e devem ser utilizados por vários e distintos departamentos contidos na empresa, independentemente da sua dimensão:

"desde os gestores financeiros, para monitorizar o desempenho e estabelecer metas a alcançar, até ao departamento de marketing ou vendas para identificar oportunidades venda e novos clientes, passando pelo departamento de recursos humanos ou a área da logística. Os KPIs são, no

fundo, uma forma de medir se uma ação ou um conjunto de iniciativas está a responder aos objetivos da empresa.” (Gomes, 2021)

Em harmonia com Pérez-Álvarez et al. (2018), os KPIs podem e devem ser utilizados para avaliar o sucesso de uma empresa, servindo como um facilitador capaz de detetar desvios inesperados por comparação ao comportamento padrão esperado da empresa; todavia, as empresas sentem uma certa dificuldade em agir perante estes desvios indesejados. A medição do desempenho é crucial e imprescindível para as empresas conseguirem melhorar a sua performance, – num estudo elaborado por Cai et al. (2009) num contexto específico da gestão de cadeias de abastecimento – a eficácia e eficiência nas operações. Os gestores e líderes que têm a responsabilidade de tomar decisões auxiliam-se no desenvolvimento e apuração das métricas para medição e monitorização do desempenho. Na análise de Cai et al. (2009), as medidas de desempenho são desenvolvidas adequadamente para gerir da melhor maneira a cadeia de abastecimento, onde os gestores precisam de identificar os KPIs críticos que carecem de melhoria. Depois de identificados, estes devem ser priorizados; e assim, desta forma, os gestores devem obter melhorias nos resultados, através de um planeamento adequado, monitorização – por meio da avaliação constante dos KPIs – e execução ou ajustes contínuos. Modelos comumente utilizados e validados na literatura para avaliar o desempenho são exemplo, o BSC (*balanced scorecard*) e ABC (*activity based costing*).

Os KPIs do BSC indicam o desempenho em cada período. Sanchez-Marquez et al. (2018) afirma que “o objetivo é mostrar o desempenho dos processos que estão por detrás de cada KPI de diferentes sistemas operacionais ou dimensões”. Os autores alegam que mudanças aleatórias são comuns acontecerem porque os números mensais – estimando que os KPIs, no BSC, sejam monitorizados mensalmente – são baseados em amostras que servem para estimar os KPIs. O final domês ou o fecho mensal que tipicamente conseguimos observar nas empresas, de forma a relatarmos o período e analisarmos os resultados, na opinião de Sanchez-Marquez et al. (2018) é artificial, no sentido de que o mesmo indicador pode ser estimado semanalmente ou noutra período temporal. Factualmente, é comum ter diferentes períodos para diferentes KPIs, sendo que o período de tempo pode ser diário, semanal, mensal, trimestral, semestral, anual entre outros períodos a considerar.

Segundo a Microsoft 365 Team (2019), “Os KPIs permitem “ver” o sucesso ou a falha de campanhas específicas e das táticas empresariais para melhorar continuamente e desenvolver essas ideias para o futuro. Por outras palavras, os KPIs são medidas de sucesso exatas e imparciais.”

De forma que Portugal – e as empresas portuguesas – seja mais competitivo através da sua cooperação para o desenvolvimento, a OCDE (2022) recomenda que Portugal promova a tomadas de

decisão estratégicas conjuntas “para coordenar a programação, a orçamentação, a conceção de linhas de orientações e o acompanhamento do processo de monitorização e avaliação”. Sugere ainda que, com vista a reforçar o valor da monitorização e da avaliação, Portugal “deve integrar sistematicamente os resultados esperados na conceção de projetos”, salientando a importância de “planear, colaborar e fazer seguimento das avaliações de forma conjunta (...) discutir e partilhar amplamente conhecimentos adquiridos e assegurar a afetação de recursos suficientes à gestão baseada nos resultados e à avaliação independente”. Em concordância com Euske et al. (1993), os indicadores de desempenho devem ser escolhidos de acordo com o contexto onde as empresas se encontram inseridas; pois os indicadores de desempenho podem retratar efeitos distintos a nível de desempenho organizacional. Posto isto, é legítimo afirmar que a adequada seleção dos indicadores de desempenho é um fator crítico de sucesso para alcançar os objetivos estratégicos.

Nogueira (2017), estabelece uma classificação de indicadores de desempenho, dividindo-os em três categorias:

Tabela 3: Três categorias de indicadores de desempenho (Nogueira, 2017)

Indicadores	Descrição
Indicadores estratégicos	“São os indicadores primários da organização, acompanhados pelos responsáveis das empresas, sendo a sua principal função demonstrar de forma rápida se os objetivos estratégicos estão a ser alcançados. Por exemplo, as receitas brutas.” (Nogueira, 2017)
Indicadores táticos	“São indicadores secundários, que serão acompanhados pelos gestores de cada departamento. Apesar de não serem estratégicos estão estritamente ligados aos resultados dos indicadores estratégicos. Por exemplo, as receitas por linha de produto ou por canal de vendas.” (Nogueira, 2017)
Indicadores operacionais	“Por fim, temos os indicadores que serão acompanhados pelos especialistas de cada área. Estes indicadores tem a função de fornecer mais detalhes para facilitar a leitura dos resultados dos indicadores táticos e estratégicos. Por exemplo, o número de vendedores por canal de vendas.” (Nogueira, 2017)

Adaptado de: Nogueira, V. (2017, September 28).

Badawy et al. (2016), realçam a pertinência dos KPIs terem a capacidade de reunir conhecimento e explorar a melhor forma de atingir os objetivos estratégicos da organização. Destacam a importância dos indicadores estratégicos para um planeamento e controlo de gestão, através do suporte para uma informação fidedigna, capaz de auxiliar a tomada de decisão mais correta, fomentando a clareza, a assertividade e a transparência.

Num outro ponto de vista, distinto do de Nogueira (2017), temos o de Badawy et al. (2016) onde defendem que existem quatro tipos - ao invés de três - de indicadores de desempenho, dos quais:

- *Key result indicators* (KRIs), em português, indicadores-chave de resultados: informam como é que uma empresa alcançou os resultados, numa determinada perspetiva ou fator crítico de sucesso;
- *Result indicators* (RIs), em português, indicadores de resultados: espelham o que a empresa realmente fez e atingiu;
- *Performance indicators* (PIs), em português, indicadores de desempenho: dizem o que a empresa deve fazer para atingir o sucesso desejado;
- KPIs, em português, “indicadores-chave de desempenho”: afirmam o que fazer, de forma a aumentar, notoriamente, a performance da empresa.

Parmenter (2010), citado por Badawy et al., (2016) compara estas quatro formas de classificar indicadores de desempenho a uma cebola. Nesta analogia, diz:

“A casca externa descreve a condição geral da cebola, a quantidade de sol, água e nutrientes que recebeu; e como tem sido manuseada desde a colheita até a prateleira do supermercado. A pele externa é um indicador chave de resultado. No entanto, à medida que descascamos as camadas da cebola, encontramos mais informações. As camadas representam os vários indicadores de desempenho e resultados, e o núcleo representa o indicador chave de desempenho”. (Badawy et al., 2016)

2.4. Produtividade

A OCDE define o conceito de produtividade como “uma razão entre o volume de produção e o volume de consumos. Noutras palavras, mede a eficiência com que os consumos da produção, como trabalho e capital, estão a ser usados numa economia para produzir um determinado produto.” (OCDE, 2015)

Segundo Fuller (2016), a produtividade é “a quantidade de valor produzida, dividida pela quantidade de custo (ou tempo) necessário para fazê-lo”. Contudo salienta que “a produtividade das empresas é diferente da soma da produtividade pessoal” (Fuller, 2016). Menciona que, para haver um

incremento do nível de produtividade nas organizações, é necessário que os gestores de topo tenham autoconsciência organizacional para perceber que “o trabalho impulsiona o valor nas empresas” e, a partir deste ponto é necessário direcionar os colaboradores para as tarefas a desempenhar – sendo que, cada membro da organização deve ter uma noção clara do que realmente importa fazer (estabelecimento de prioridades) e como ser bem-sucedido nessa tarefa. Não obstante, reflete que o pensamento dos gestores focado na produtividade individual ou em equipa é um pensamento obsoleto nos dias de hoje e recomenda que se comece a pensar numa mentalidade organizacional, onde na cultura da empresa esteja vincada a produtividade e a ambição desta crescer constantemente.

A mensuração do crescimento da produtividade das empresas é alvo de discussão corrente, entre investigadores. O estudo da produtividade, segundo Kapelko et al. (2015), permite fornecer informações valiosas sobre a evolução da indústria e obter conclusões sobre o nível de competitividade que certas empresas apresentam. Kapelko et al. (2015), ao estudar o setor da construção na península ibérica, percebeu que, durante o período em análise, houve um declínio da produtividade tanto em Espanha como em Portugal. Este declínio ocorreu essencialmente devido aos consumos de trabalho e de capital, sendo a queda da produtividade do trabalho mais notória em Portugal e a queda de produtividade de capital associada a Espanha. Uma causa plausível para Espanha não ter uma queda significativa no trabalho – muito pelo contrário – deve-se às reformas do mercado de trabalho, no país em questão, contribuírem para um melhor desempenho na evolução da produtividade do trabalho, comparativamente a Portugal. Em harmonia com este tipo de causa, temos a opinião recente partilhada por Fisman e Luca (2018), num estudo que desenvolveu com a Amazon, onde a empresa anuncia o aumento do salário mínimo para 15\$US, sendo que o salário mínimo instituído no país cifra o valor de 7,25\$US. Este aumento deve-se à empresa acreditar que o aumento salarial pode aumentar significativamente a produtividade no local de trabalho; estando convicta que – perante o *trade-off* entre a redução dos custos ou aumento do salário com vista o aumento da produtividade – o benefício do aumento da produtividade seria superior à não redução dos custos – sendo esta uma preocupação geral da empresa.

Como conselho para Portugal, Kapelko et al. (2015), sugere que o país exerça uma melhor alocação dos recursos humanos, com vista a potenciar esta trajetória de declínio. Para além disso, nota que “um mercado de trabalho mais flexível em Portugal poderia ajudar as empresas de construção a melhorar a sua utilização da mão-de-obra.” (Kapelko et al., 2015)

A relação entre inovação e crescimento da produtividade é alvo de discussão no decorrer das últimas décadas; isto porque, segundo Naveed e Wang (2022), os países têm vindo a sofrer alterações

estruturais na economia, em especial na forma de como alocam recursos, deixando o sistema tradicional e passando a utilizar sistemas mais sofisticados tecnologicamente, afetando assim o nível de produtividade.

Contextualizando com pesquisas anteriores à desenvolvida por Naveed e Wang (2022), vários estudiosos constataram que a pesquisa e desenvolvimento, a inovação e a mudança técnica são determinantes para o crescimento da produtividade nos países mais desenvolvidos. Exemplos de uma simples mudança estrutural – conceito originário de Schumpeter (1911, como citado em Naveed e Wang, 2022) – como a realocação de emprego do sistema tradicional para um sistema mais avançado, melhora o crescimento da produtividade e afeta positivamente a curva da oferta e da procura, a composição do mercado e ainda o uso de *inputs* e consumos na atividade empresarial. Para Naveed e Wang (2022), os argumentos de Schumpeter explicam claramente o processo de mudança estrutural, ou seja, “a mudança de recursos de setores primários para a produção ou da produção para os serviços” considerando que este é dinâmico e afeta a inovação e a produtividade do trabalho.

Para Lewis (2014), o futuro da produtividade será afetado, positivamente, com a chegada da inteligência artificial; onde o autor acaba por refletir que

“tecnologia subjacente por detrás de todos os avanços na tecnologia robótica (...) é a Inteligência Artificial (IA). A IA, muitas vezes referida como a capacidade dos computadores de pensar como humanos, tem sido o principal objetivo de muitos cientistas da computação e cognitivos nos últimos sessenta a oitenta anos. E um dos principais objetivos dos desenvolvedores de IA tem sido ajudar os humanos a serem mais produtivos”. (Lewis, 2014)

De acordo com Du e Jiang (2022), o aumento da produtividade pode também ser impulsionado através da transformação digital da empresa e, neste sentido, apela que a transformação digital seja utilizada como uma estratégia e que o seu contributo seja potencializado não só para o aumento da produtividade como também uma estratégia capaz de obter um efeito positivo na inovação tecnológica, no capital humano, na capacidade operacional da empresa e na eficiência de investimento.

Em concordância com Naveed e Wang (2022), a construção dos modelos teóricos, sobre o capital humano e o crescimento da produtividade, é sustentada pela premissa de que as aptidões e o conhecimento aumentam diretamente a produtividade humana – incrementado a produtividade a nível organizacional – e, posteriormente, aumentam a capacidade de uma economia se desenvolver e usar novas tecnologias. Yao (2019), considera ainda que o capital humano é o motor do crescimento económico e reflete a influência que as políticas governamentais têm – ao promover um nível considerável de educação – de forma a aumentar o desenvolvimento do país e, conseqüentemente da

produtividade nas empresas; contudo, no seu estudo focado na China, a intervenção de políticas governamentais não fomentou o crescimento da produtividade, mas sim o oposto. O resultado a que Yao (2019) chegou foi que perante distorções políticas, a expansão do ensino superior na China – tal como se tem vindo a expandir em Portugal – teve um efeito negativo na produtividade média do trabalho; ou seja, uma má alocação de recursos, por parte do governo, implica uma redução, mesmo que de pequena escala, na produtividade.

Num estudo realizado por C. Li (2020), onde foram analisados os efeitos da inovação de produtos e inovação a nível organizacional, nomeadamente na produtividade da empresa; e relacionando isto com a influência que laços políticos podem exercer na produtividade das organizações, C. Li (2020) concluiu que tanto a inovação como o investimento em laços políticos são formas de aumentar a produtividade das empresas. Contudo, importa realçar que

“Os resultados empíricos mostram que a capacidade das empresas de aumentar a produtividade por meio da inovação organizacional é inibida do seu investimento em laços políticos. Isto sugere que há um efeito de substituição ao invés de um efeito de complementaridade entre inovação organizacional e investimento em laços políticos.” (C. Li, 2020)

Relacionando o controlo de gestão com a produtividade, é pertinente expor o estudo de Tillema e van der Steen (2015), onde o envolvimento dos dois temas se resume à implementação da metodologia de produção *lean*. Esta investigação garante que este tipo de metodologia de produção acarreta um novo conceito de controlo de gestão e altera a visão tradicional das pessoas que ocupam o lugar de líderes. Segundo Kennedy et al. (2010), a implementação da produção *lean* nas empresas reflete uma das mudanças mais influentes a nível da produtividade, onde Cua et al. (2001, Shal e Ward, 2003, como citado em Tillema e van der Steen, 2015) destacam as ideias chave desta metodologia, que se resumem na redução contínua – e até eliminação – das fontes de desperdício e a melhoria contínua – metodologia *kaizen* – de todo o processo e qualidade dos produtos e fluxos produtivos. A produção *lean* engloba outras filosofias de trabalho, como o *just-in-time* (JIT) e até mesmo a gestão total da qualidade (TQM); tem como premissa basilar melhorar os processos de produção e aumentar o desempenho das organizações, contribuindo assim para a elevação da competitividade das empresas onde está implementada.

Vários autores, no final da década de 80, já tinham notabilizado que os sistemas de controlo de gestão tradicionais eram, cada vez mais, insuficientes e incapazes de acompanharem as tecnologias de produção inovadora, como o JIT e o TQM. Johnson e Kaplan (1987, como citado em Tillema e van der Steen, 2015), alegam que os sistemas tradicionais providenciam a informação, para além de

tardamente, muito distorcida da realidade e extremamente focados no desempenho financeiro de curto prazo. Os autores argumentam que este tipo de sistema tradicional não fornece uma visão precisa da eficácia e eficiência das operações, sugerindo o desenvolvimento de novos sistemas de custeio, para um controlo de gestão correto e fidedigno. Neste sentido, vários especialistas defendiam que o controlo de gestão com base na rastreabilidade dos processos ou em sistemas informatizados com valores-padrão deveriam ser substituídos pelo controlo operacional. Todavia, para Johnson e Kaplan (1987, como citado em Tillema e van der Steen, 2015), os sistemas de controlo de gestão recém-desenvolvidos deviam ser utilizados como complemento aos sistemas de gestão tradicionais. Na visão dos autores, os sistemas de gestão tradicionais não estavam obsoletos, mas sim a necessitar de uma atualização.

A disseminação da produção *lean* em todo o mundo é um dos desenvolvimentos mais notáveis, na área das operações. A metodologia de produção *lean* teve origem no Japão, onde “no final da década de 1940 a Toyota Motor Company começou a desenvolver um sistema de produção que mais tarde ficou conhecido como uma das versões mais puras da produção *lean*”. (Tillema & van der Steen, 2015)

De grosso modo, a principal diferença entre o conceito de produção em massa e o novo conceito de produção *lean* está nos objetivos finais que as metodologias querem alcançar. A produção em massa, não procura a perfeição, normalizando até uma taxa de defeito teórica e um nível elevado de inventário. O mesmo não acontece no princípio *lean*, pois esta metodologia procura atingir a perfeição no sentido de obter a redução contínua dos custos de produção, eliminando os defeitos, restringindo ao máximo os inventários e obtendo ainda uma variedade extensa de produtos; para tal utiliza abordagens multidimensionais que incluem práticas de gestão como o JIT e TQM.

O conceito de gestão total da qualidade (TQM) refere-se à redução contínua de inconformidades nos processos e resulta num sistema de controlo de gestão, com poucos elementos, capaz de produzir resultados com taxas mínimas de erro. Este sistema potencializa o aumento dos lucros, devido à diminuição do tempo gasto com retrabalho e correção de inconformidades. Para ASQ (2010) existem oito princípios da TQM, dos quais:

Tabela 4: Oito princípios da Total Quality Management (TQM)

<p>1. Foco no cliente</p>	<p>Os clientes são quem determinam o nível de qualidade certo para as suas necessidades. “Não importa o que uma organização faça para promover a melhoria da qualidade (...) o cliente determina se os esforços valerem a pena ou não”. (ASQ, 2010)</p>
----------------------------------	---

<p>2. Envolvimento dos colaboradores</p>	<p>O envolvimento total dos colaboradores é vital para a concretização dos objetivos. O sentimento de “vestir a camisola” deve ser motivado com um ambiente de trabalho agradável e propício a que não existam inconformidades. Muito se fala em empowerment nos dias de hoje e o quão este conceito é importante para as pessoas serem responsáveis pelas decisões e comportamentos que têm. Nas organizações, os colaboradores terem a oportunidade de decidir e intervir em determinada atividade, com vista o alcance dos objetivos estipulados, é algo que fomenta o feedback e reduz os erros.</p>
<p>3. Processo centralizado</p>	<p>Os processos são fluxos dentro das operações que, no fundo, transformam os <i>inputs</i> (entradas de matérias-primas, por exemplo) em <i>outputs</i> (produto final, por exemplo). A centralização dos processos é pertinente para uma monitorização adequada, com vista a precaver variações repentinas e imprevistas.</p>
<p>4. Sistema integrado</p>	<p>O sistema integrado tem a mais-valia de conectar elementos – obtidos de micro processos que quando agregados são vitais para definir e implementar a estratégia, compreendendo a missão, a visão e os valores da organização (onde claramente a qualidade é um deles) – para melhorar de forma contínua e superar as expectativas dos clientes e outros <i>stakeholders</i> como os colaboradores.</p>
<p>5. Abordagem estratégica e sistemática</p>	<p>Este tipo de abordagem gere a qualidade considerando-a um elemento central e basilar, incluída na formulação da estratégia.</p>
<p>6. Melhoria contínua</p>	<p>A melhoria contínua é um aspeto muito considerado quando se fala em TQM. Como o próprio nome indica, a metodologia de melhoria contínua guia a empresa até encontrar formas da organização se tornar mais competitiva e mais eficaz na perceção das expectativas e necessidades dos <i>stakeholders</i>.</p> <p>“A Gestão da Qualidade Total ou TQM é uma filosofia de gestão integradora para a Melhoria Contínua da Qualidade. Baseia-se na premissa de que a qualidade dos produtos e processos é da responsabilidade de todos os envolvidos, com a criação ou o</p>

	consumo dos produtos ou serviços oferecidos por uma organização, exigindo o envolvimento da gestão, mão-de-obra, fornecedores e clientes. Só assim é possível ir ao encontro das expectativas do mercado” (Kaizen Institute, 2022)
7. Tomada de decisão, com base em factos	“O TQM exige que uma organização agregue e analise dados continuamente para melhorar a precisão da tomada de decisões, alcançar o consenso e permitir a previsão com base no histórico passado.” (ASQ, 2010)
8. Comunicação.	Uma comunicação assertiva e eficaz é meio caminho andado para a motivação dos colaboradores; sendo que esta deve envolver a divulgação das estratégias, explicação dos objetivos e metas a serem atingidos, métodos de trabalho a serem adotados, comportamentos esperados e indesejados, divulgação dos valores da empresa com o intuito que todos se sintam incluídos na mudança organizacional.

Management Study Guide (2012) refere que existem vários modelos de TQM, dos quais:

- *Deming Application Prize*, prêmio de candidatura deming;
- *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, critérios Malcolm Baldrige para a excelência do desempenho;
- *European Foundation for Quality Management*, fundação europeia para a gestão da qualidade;
- *ISO quality management standards*, normas de gestão da qualidade ISO.

2.4.1. Produtividade: novo panorama

Teevan (2021), quando começou a refletir sobre o conceito de produtividade e, no momento que o mundo global vive, repensar nesta definição e tentar incluir a produtividade na Era híbrida que presenciamos; contrariamente à esmagadora maioria dos especialistas de produtividade – que se focam na premissa de eliminar ao máximo as distrações – concentrou-se no pressuposto de usar os micro-momentos (*micro-moments*) que temos todos os dias e com isso desenvolveu abordagens para desagregar e repartir, algoritmicamente, tarefas em micro-tarefas que se encaixavam de maneira mais cómoda no formato de trabalho atual..

No seu estudo, muito focado na empresa Microsoft, conciliou as ideias-chave de produtividade que os investigadores defendem, com a nova definição de produtividade, na Era híbrida. As ideias-chave tomadas como certas por vários especialistas podem ser resumidas em dois tópicos; o primeiro diz que devemos questionar as pessoas se se sentem motivadas, o segundo diz que devemos ter em consideração os dados da atividade do colaborador – como o número de *e-mails* trocados ou o número de linhas de código escritas. Com base nestes conceitos-chave de produtividade, as empresas analisavam que estas métricas-padrão eram e mantinham-se elevadas, mesmo na época de pandemia. No entanto, quando Teevan (2021) analisou com cuidado esta investigação, percebeu que

“à medida que o trabalho entrava nas nossas casas (...) quase metade (49%) dos funcionários da Microsoft, num estudo realizado, mencionaram trabalhar mais horas, e apenas 9% relataram trabalhar menos. Num estudo global de trabalhadores externos à Microsoft um ano após a pandemia, 54% afirmaram sentirem-se sobrecarregados e 39% referiram estar exaustos.” (Teevan, 2021)

Assim, Teevan (2021) sugeriu que, se fosse intenção dos gestores potenciarem o novo conceito de produtividade, estes deveriam promover o bem-estar, a colaboração e a inovação na equipa que lideravam. Com bem-estar, o autor refere que, nesta Era híbrida, caso a equipa esteja no escritório, o gestor líder deve priorizar relacionamentos e trabalhos cooperativos; caso o trabalho esteja a ser desempenhado a partir de casa – via remota – o gestor deve incentivar as pessoas a planearem os seus dias já equacionando prioridades¹³ como a família e o desporto. Neste sentido de definição de prioridades, torna-se oportuno apresentar o conceito de “Bat Signal”, descrito por Markovitz (2021) e inspirado no Batman; onde este sinal do morcego projetado no céu, apenas era exposto em situações de crise. Markovitz (2021), sugere que as empresas e as equipas de trabalho tenham um “Bat Signal” com vista a sinalizarem situações de emergência. Comportamentos a adotar seriam, por exemplo, reuniões presenciais ou chamadas telefónicas em emergências, onde é esperada rapidez e a complexidade é alta; e comportamentos como o simples envio de e-mail seria esperado para situações não urgentes e onde a complexidade seria inferior.

Quando Teevan (2021) menciona a colaboração para incrementar a produtividade, alude a coordenar a colaboração da equipa, considerando todos os estilos de trabalho individuais e refletir se a equipa deve modificar as práticas de reunião – presencial e ou remota – aumentando ou diminuindo a carga horária alocada a estas reuniões; equacionando sempre que as reuniões devem ter um momento

¹³ O autor evidencia ainda um estudo, que reitera a ideia de que intervalos de cinco minutos, entre reuniões remotas, ajudam os colaboradores a pensar de forma mais clara e a reduzir o stress.

comum, de forma a garantir que as pessoas sintam que podem falar abertamente, devendo ainda existir um moderador da reunião, para trazer os assuntos chave para cima da mesa. Por fim, quando o autor alude à inovação expõe que os gestores devem considerar que

“o trabalho remoto é ótimo para a produtividade individual e tarefas rotineiras, enquanto tarefas que dependem extensiva e dinamicamente de outras pessoas e tarefas criativas, como é o caso do *brainstorming* e resolução de problemas, são onde a cooperação presencial prospera. Por exemplo, o início de um grande projeto é uma ótima razão para se reunir pessoalmente, mas uma vez que os problemas são formalizados, fluxos de trabalho padronizados e responsabilidades resolvidas, muitos projetos mudam para um sistema híbrido, onde o trabalho remoto pode ser mais eficaz”. (Teevan, 2021)

Numa perspectiva diferente, a sobrecarga de pedidos de colaboração e ajuda no trabalho, são fatores em estudo, suspeitos de diminuir a produtividade laboral. Este estudo, desenvolvido por Cross et al. (2021) revela que numa parte significativa das ocorrências, os colaboradores quando são solicitados para colaborar em determinadas tarefas e funções, sabem que essa ajuda que vão fornecer, irá prejudicar a produtividade individual, ficando com o sentimento de nunca terem tempo para os assuntos ou temas que realmente importam e são cruciais para o bom desempenho do seu trabalho.

Este tipo de trabalho colaborativo teve um incremento substancial durante a pandemia covid-19, onde – segundo os autores – as reuniões virtuais e a troca excessiva de e-mails fomentou tudo isto, incluindo a não limitação de horários, o que suscitava que os pedidos de cooperação fossem solicitados em períodos atípicos pré pandemia, como horários noturnos ou de madrugada. Importa salientar que, mesmo que esta colaboração fosse quase invisível para os gestores líderes, é importante que estes tenham noções da nocividade e toxicidade da cultura denominada de “*always-on*”, em português, “sempre ligada”, para que estabeleçam limites de forma a evitar o esgotamento dos liderados e o declínio do bem-estar físico e mental dos colaboradores. Em concordância com Markovitz (2021), que também este autor é a favor – e inclusive aconselha – que o trabalho seja visível; chegando a relatar a realidade vivida nos escritórios, na esmagadora maioria das empresas, onde o trabalho só é visível através dos computadores ou da cabeça das pessoas; e, neste sentido torna-se complicado perceber se as pessoas estão com excesso ou escassez de trabalho. A professora da Harvard Business School, Leslie Perlow, ao trabalhar com o Boston Consulting Group, percebeu que é igualmente útil tornar o tempo de inatividade visível. Markovitz (2021) revela o estudo da professora de Harvard, onde esta descobriu que

“implementar “folgas previsíveis” (ou seja, tardes ou noites totalmente desconectadas do trabalho (...)) levou a uma maior satisfação no trabalho e melhor equilíbrio entre vida profissional e

pessoal (...). Neste caso, a "previsibilidade" serve ao mesmo propósito que a "visibilidade" – permite que os colaboradores vejam o que os colegas estão a fazer e reajam em conformidade com o que observam". (Markovitz, 2021)

Markovitz (2021), acredita que a produtividade não tem a ver só com as pessoas como, em grande parte, se traduz nos sistemas utilizados para motivar e maximizar, de forma eficaz, a produtividade. Revela que existem inúmeras ferramentas que prometem um pico exponencial de produtividade, mas escusado será dizer que, com membros de equipas de trabalho sobrecarregados de tarefas, com a caixa de e-mail cheia e incapazes de atender às prioridades críticas do trabalho que estão envolvidas, essas ferramentas não espelham efetivamente o que prometem. Neste sentido, a premissa que o autor enfatiza é a que as pessoas não trabalham isoladamente, mas sim em "organizações complexas definidas por interdependências entre as pessoas – e muitas vezes são essas interdependências que têm o maior efeito na produtividade pessoal". (Markovitz, 2021)

A título de reflexão, Cross et al. (2021) exprimem a opinião de que "os colaboradores de todos os níveis estão a sentir a tensão da sobrecarga colaborativa e parece não haver fim à vista, na medida que fazemos a transição para um mundo de trabalho pós-pandemia".

Markovitz (2021) apresenta ainda algumas sugestões para aumentar a produtividade e minimizar a ineficiência, tendo em consideração que "94% da maioria dos problemas e possibilidades de melhoria pertencem ao sistema, não ao indivíduo" e alega que acredita vivamente que a maioria das melhorias de produtividade pertencem identicamente ao sistema. A primeira sugestão incute que se filtre trabalho, isto é, uma hierarquia de trabalho acumulado. Este empilhamento de trabalho começa com colaboradores "da linha da frente", de seguida passa pela supervisão e controlo, reúne os gestores e diretores e, por fim, caso necessário, chega até à alta administração da empresa.

"Os problemas são resolvidos no nível mais baixo possível. Se uma decisão não pode ser tomada, a questão ascende para o próximo nível. Este sistema (...) acelera a tomada de decisões; e, talvez o mais importante, melhora a produtividade reduzindo o número de e-mails dispersos sobre uma variedade de problemas." (Markovitz, 2021)

Posteriormente, salienta a ideia de alinhar o conceito de responsabilidade com autoridade. O autor evidencia que "muitas vezes os colaboradores são responsáveis pelas tarefas, mas não têm autoridade para entregar resultados. Este desalinhamento leva à frustração, ansiedade e sobrecarga". Para evitar este tipo de desequilíbrio, aconselha o desenvolvimento e predisposição para alterar a cultura organizacional, tendo como objetivo melhorar – em conjunto – a produtividade individual e organizacional.

Não obstante, é pertinente analisar o estudo desenvolvido por Luciano (2022), onde os conceitos de flexibilidade e produtividade se unem, com o intuito de exponenciar a performance de ambos. Neste artigo, o autor expõe a ideia de que os gestores devem repensar quando é que os colaboradores – das equipas que lideram – devem trabalhar em conjunto, quem deve trabalhar de forma conjunta, até que ponto devem partilhar informações e se devem ou não monitorizar o trabalho que estão a desempenhar.

Assim sendo, incute a ideia de que quando a tarefa a ser desempenhada é complexa e requer a colaboração e o trabalho em equipa, “não é viável fornecer aos colaboradores total flexibilidade (ou seja, a capacidade de trabalhar por qualquer período a qualquer momento)”; contudo, admite que “voltar à semana de trabalho padrão no escritório também não funcionará” (Luciano, 2022). Desta forma, sugere que os gestores pensem além do óbvio e desenvolvam “fluxos de trabalho menos previsíveis”, não sem antes mapearem, de forma cuidada e atenta, as tarefas a executar do projeto e comunicarem – de forma clara e assertiva – as prioridades e necessidades do projeto aos colaboradores envolvidos, para que estes tenham noção das fases chave, como o início, meio e fim – e o que está estipulado apresentar em cada um desses momentos.

Num outro ponto de vista, salienta a ideia de que “os gestores também podem precisar de reorganizar as equipas maiores em sistemas multi-temas de grupos menores, capacitados e interconectados”, garantindo a maximização da flexibilidade. Exemplifica, dando a ideia de os gestores apresentarem a capacidade de dissociar a equipa, por exemplo uma equipa de nove membros, em três mini-equipas, de três membros cada. Assim, afirma que os colaboradores ficam mais capacitados a tomar decisões e facilita a coordenação do trabalho.

“Noutras palavras, os gestores devem procurar complementar a coordenação vertical (o gestor precisa descobrir como concluir esse projeto e atender às necessidades dos colaboradores) com a coordenação horizontal entre os grupos (os membros devem auxiliar na descoberta de como completar a sua parte do projeto e ajustarem-se às necessidades e pedidos uns dos outros)”. (Luciano, 2022)

Luciano (2022) enfatiza a ideia de que a espera prolongada por atualizações e de respostas podem diminuir drasticamente a produtividade. Neste sentido, é fundamental que exista disponibilidade de informação em locais de trabalho flexível e a adaptabilidade de os membros das equipas estarem disponíveis na mesma hora, em sincronização com todos. Repara ainda na importância da transparência de todos os colaboradores, de forma a detetar, com maior rapidez, o apoio necessário da equipa para determinada tarefa, apelando assim que o projeto é de todos e se um membro da equipa precisar de ajuda, todos devem tentar socorrer e solucionar o problema.

Quanto ao controlo e monitorização do trabalho, Luciano (2022) reflete a pertinência das equipas possuírem uma ferramenta compartilhada de registo e atualização de informações sobre o trabalho. Destaca a probabilidade de “as prioridades mudarem com o tempo, especialmente em ambientes dinâmicos” e assim afirma que uma comunicação frequente e concisa é imprescindível e uma ajuda preciosa para garantir uma boa alocação do tempo e esforço dos colaboradores.

Por fim, afirma que “os gestores são ainda responsáveis por garantir que todos os membros da equipa estejam a remar na mesma direção – mesmo que estejam a remar em momentos diferentes”. (Luciano, 2022)

2.5. Pequenas e Médias Empresas

A definição de PME, segundo Comissão Europeia (2021), está compreendida em três categorias; nomeadamente, microempresas, pequenas empresas e médias empresas. Convergindo na linha de pensamento de Yasiukovich e Haddara (2021), as PME são o motor principal do progresso económico, onde “o ritmo da disrupção digital permite que as PMEs inovem e floresçam combinando estrategicamente o uso da comunicação social com atividades de angariação de clientes”. De acordo com Carneiro et al. (2021) as PME enfrentam “inúmeras restrições financeiras e de recursos humanos; às vezes, as PME não têm as aptidões de design e a experiência de que precisam”. Todavia, em harmonia com Mandl (2008), não existe apenas uma definição de PME, sendo este tema bastante discutido.

De acordo com a Porto Business School (2021), as PME representam “mais de 90% do tecido empresarial global e catalisam a mobilidade social; em cada 10 empregos, 7 são criados por PME”. Aparentemente, esta categoria empresarial tende a possuir um índice de falência superior, em especial quando estão ainda na fase de arranque do negócio. Aqui, torna-se vital a escolha e seleção das melhores práticas de gestão, para uma evolução sustentável e consciente do negócio.

Tal como defendido por Mittal et al. (2018), as PME são “a força motriz de muitas economias industriais”, comportando-se como a espinha dorsal de várias economias, principalmente na europa. Para Comissão Europeia (2003) “a categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.” Não obstante importa refletir que são também estas empresas que enfrentam, com alguma frequência, desafios e obstáculos muito dispare de grandes empresas. Para Jean-Claude Juncker¹⁴

¹⁴ Jean-Claude Juncker, ex-presidente da Comissão Europeia (2014-2019)

“O emprego, o crescimento e o investimento só voltarão à Europa se criarmos um ambiente regulamentar adequado e promovermos um clima favorável ao empreendedorismo e à criação de emprego. Não devemos asfixiar a inovação e a competitividade com regulamentações demasiado restritivas e pormenorizadas, principalmente para as pequenas e médias empresas (PME). As PME são a espinha dorsal da nossa economia, responsáveis pela criação de mais de 85% dos novos postos de trabalho na Europa e temos de as libertar de uma regulamentação demasiado pesada”.(Comissão Europeia, 2020b)

Owalla et al. (2022) enfatiza a importância das PME, explicando que “as PMEs são a espinha dorsal das economias nacionais em todo o mundo, contribuindo significativamente para o crescimento económico e para a criação de empregos”. Incluídas na categoria de PME estão as microempresas, que segundo a OCDE (2017, citado em Owalla et al., 2022) representam cerca de 70 a 95% de todas as empresas, na economia geral da OCDE, sendo assim uma fonte de emprego muito importante. Todavia, os autores destacam o lado menos positivo no desempenho das PME, alegando que esta tipologia de empresas tem tendência em centrar-se no proprietário ou gestor, o que nem sempre fomenta a capacidade de desenvolver novas ideias ou implementar novas estratégias. A acrescer, mesmo que a visão temporal das empresas esteja, tendencialmente, a ser alargada – com recursos a sistemas de controlo de gestão e ao alinhamento destes com a estratégia – é ainda uma preocupação a visão de curto prazo e a luta pela sobrevivência da empresa no curto prazo, limitando desta forma o desempenho e o potencial de planear a estratégia no médio e longo prazo.

O artigo de Wuest e Thoben (2011) reflete a importância da gestão da informação nas PME industriais. Como sustentação, o estudo de Dyerson et al. (2016) expõe a pertinência que o conceito de *IT readiness*, ou seja, a prontidão de tecnologias de informação – que o autor define como “a capacidade de procurar oportunidades de criação de valor através de tecnologias de informação com base num conjunto de pré-condições estratégicas, organizacionais e tecnológicas” – poderá ter nas PME. Destacam-se efeitos positivos do investimento em tecnologias de informação como “a inovação de novos produtos, e motivações mais reativas, como mudanças comportamentais na concorrência, intervenções na cadeia de abastecimento (...)”.(Dyerson et al., 2016)

Nos dias atuais, a capacidade de responder prontamente ao mercado, bem com a capacidade de analisar os dados ao momento, conseguindo ter informações em tempo real, é algo revigorante para todas as organizações; incluindo PME. Torna-se pertinente a mentalização de que os sistemas de informação são essenciais na identificação de áreas ou departamentos da empresa que precisam de melhoria, sendo isto um fator crítico de sucesso para PME. Para isto, é necessária uma interligação de

capacidades estratégicas e operacionais, a mentalização para a mudança por parte de todas as pessoas da organização – construindo assim uma cultura de inovação – e uma certa dose de proatividade, com vista a obtenção de vantagem competitiva para as organizações.

Kumar et al. (2014) realizou uma investigação sobre o impacto da questão da gestão da qualidade, no sucesso das PME. É notório o investimento crescente por parte das PME em práticas e instrumentos de gestão da qualidade, com o intuito de obterem uma vantagem inovadora e conseguirem fornecer produtos ou serviços de qualidade acrescentada aos seus clientes; não obstante é sentida uma dificuldade geral na implementação destas práticas. O principal obstáculo na implementação de sistemas de gestão da qualidade deve-se a motivos como: “falta de recursos (...) para a introdução bem-sucedida das práticas de gestão da qualidade nas PMEs da Austrália e do Reino Unido” onde a falta de recursos abrange muitos aspetos, “incluindo recursos financeiros, recursos humanos e tempo”. Kumar et al. (2014), uma vez mais, realça a importância atribuída às PME, na economia de vários países, incluindo os países em análise: Austrália e Reino Unido. As PME, ironicamente, são fornecedores “altamente flexíveis” de empresas de grande dimensão, sendo que qualquer anomalia na qualidade dos produtos ou serviços que oferecem pode comprometer toda a cadeia de abastecimento e resultar num aumento de custos devido à não qualidade. E, também por este exemplo, é que a adoção de sistemas de qualidade começou a ter especial relevância.

Kumar et al. (2014) concluíram que a metodologia *Lean* era a mais popular em PME, mostrando a preocupação em reduzir custos, minimizando o desperdício. A norma ISO 9000 é considerada como “suficiente para atender os requisitos de qualidade e responder à procura”, sendo igualmente conhecida e usada por PME. Estudos anteriores contemplados em Kumar et al. (2014) evidenciam que muitas PME não conheciam a metodologia *Lean* nem a ferramenta *Six Sigma*, mas todas as empresas que adotaram estes instrumentos obtiveram benefícios, tanto na perspetiva estratégica como melhorias operacionais significativas. Quando os autores comparam empresas que implementaram *Lean/Six Sigma* com empresa que implementaram a ISO 9000, torna-se visível que as PME percebem melhorias no desempenho, na medida que percorrem o caminho da qualidade e passam de ISO para *Lean/Six Sigma*. Este resultado pode ajudar as PME a atingir a meta de inovação a que se proponham, através da melhoria dos processos, como indicado pelas PME que têm a metodologia *Lean* implementada. Por fim, os autores propõem que a ferramenta *Lean/Six Sigma* pode ser vista “como um facilitador para inovação de processo/incremental, o que é consistente com a visão de que práticas de gestão da qualidade, como *Lean*, *Six Sigma* e TQM fornecem um ambiente e plataforma fértil para a inovação”. (Kumar et al., 2014)

Lee et al. (2010) debate a escassez de literatura sobre modelos de inovação para PME. Contudo expõe opiniões de que “não é estatisticamente evidente que as grandes empresas sejam melhores do que as PME em inovação, o que significa que as PME podem muito bem ter capacidade para inovar, especialmente a inovação radical.” A falta de capacidade para gerir o projeto de inovação é a maior lacuna observada por Lee et al. (2010); e, neste sentido, surge a possibilidade de inovação aberta, onde as PME contam com a ajuda de fontes externas, que muitas vezes são críticas para gerir o processo de inovação, como são exemplo as universidades, parcerias com outras organizações e consultoria. Para Vrande et al. (2009), a inovação nas PME é dificultada “pela falta de recursos financeiros, escassas oportunidades de recrutamento de trabalhadores especializados (...)”; no seu estudo verificou que “com base num banco de dados de 605 PMEs inovadoras na Holanda, concluímos que as PMEs estão a praticar extensivamente atividades de inovação aberta e, mais importante, que estão a fazer isso em maior escala” (Vrande et al., 2009) – o motivo aparente é o de atender os clientes de forma eficaz e abrir novos mercados, com objetivos de garantir a lucratividade e manter o crescimento.

O nível de flexibilidade que as PME apresentam é admirado pelo público em geral – uma vez que, na atualidade, os produtos têm ciclos de vida muito curtos, devendo existir uma grande variedade de modelos e, ao mesmo tempo, é necessário saber lidar com a incerteza associada à procura. Então a flexibilidade do fator humano nos processos e na parte operacional é uma vantagem para todas as empresas, especialmente PME, onde é conhecido o papel óbvio que estas têm no conceito de inovação – “os números do Reino Unido, por exemplo, mostram que (incluindo os empresários em nome individual) as PME representam 99% dos negócios, 55% do emprego não governamental e 51% do volume de negócios” (Lee et al., 2010). Contudo, ainda se verifica um nível abaixo do desejado para a inovação em PME, mesmo verificando um incremento da colaboração entre organizações. Então é crucial “encorajar a inovação nas PMEs (...) para as iniciativas políticas, de forma a estimular o desenvolvimento económico aos níveis local, regional e até nacional” (Lee et al., 2010).

Aprimorar o desempenho internacional é um fator crítico de sucesso para a internacionalização das PME. Nakos et al. (2019) entendeu a importância das alianças estratégicas internacionais – acordos entre duas ou mais organizações, onde existe partilha de conhecimento e/ou recursos – e o impacto que estas alianças podiam ter no desempenho da empresa. Estudos recolhidos por Nakos et al. (2019) mostram que os estabelecimentos de alianças estratégicas podem ajudar as PME a ter uma melhor performance em mercados internacionais. Não obstante, é pertinente que exista uma orientação forte para o mercado internacional, onde muitas vezes as empresas descobrem as limitações que têm e identificam a falta de recursos de que carecem para realizar operações internacionais. É nas limitações

e falta de recursos que as alianças estratégicas podem ser uma ajuda preciosa; não só para partilhar táticas estratégicas e conhecimentos sobre determinados mercados ou questões políticas, como também recursos ligados à estrutura e logística que uma PME não conseguiria deter sozinha.

Num estudo conduzido por M. Rodrigues, Franco, et al. (2021), pretendia-se identificar os fatores críticos de sucesso de PME, seguindo as normas de capacidades dinâmicas e visões baseadas em recursos. Para tal, os autores selecionaram uma amostra de 10 PME em Portugal e concluíram que os fatores críticos de sucesso identificados como mais importantes foram: planeamento estratégico; capacidade do gestor; empreendedorismo e inovação; recursos; parcerias; e, por fim, financiamento. Os autores, perceberam uma mudança na orientação das empresas e uma gestão mais profissional, afirmando “destaca-se a transição de uma gestão doméstica para uma gestão profissional”, contudo ressaltam que a gestão das PME ainda carece de evolução e maior aposta nos recursos e capacidades dinâmicas do capital humano.

Ao longo do estudo, M. Rodrigues, Franco, et al. (2021) mencionam as PME como um fluxo de conhecimento importante, onde esta tipologia de empresas apresenta uma capacidade em transformar “novas ideias em novos negócios”, de forma a aumentar a capacidade de inovação e o crescimento da empresa. Contudo, também é notado pelos autores uma característica comum das PME: a falta de planeamento estratégico. Neste ponto, é visível que as decisões tomadas pelos gestores são pouco sustentadas e concentradas ainda na visão e experiência do proprietário ou gestor; no fundo a estratégia da empresa reflete a perceção que o proprietário ou gestor tem do negócio, não sentindo a necessidade de recorrer e implementar mapas estratégicos – como o BSC – para aumentar a sua performance empresarial.

Em consonância com Direção Geral das Atividades Económicas (n.d), em Portugal, as PME agregam grande parte do tecido empresarial, representando 99,9% do total das empresas, contribuindo 67,4% do VAB¹⁵ e representando 76,2% do emprego total nacional.

Um estudo elaborado pela COTEC e Deloitte (2020), pretendeu averiguar o impacto da inovação na performance económico-financeira das PME e no seu crescimento. A amostra totalizou o conjunto de 203 PME, entre 2013 e 2015, onde o resultado do Innovation Scoring¹⁶ foi igual ou superior a 400 pontos. Categorizaram as PME da análise em:

- *Top performers*: as 50 empresas incluídas no quartil de topo, na amostra;

¹⁵ VAB: Valor Acrescentado Bruto

¹⁶ Innovation Scoring: ferramenta de autodiagnóstico de práticas de inovação disponibilizado pela COTEC

– *Mid-cap*: empresas com um número de colaboradores entre os 250 e os 500 e um volume de negócios entre os 50 e os 500 milhões de euros;

– Graduação: evolução de média empresa para a fase de “*mid-cap*”, ou seja, a passagem de uma média empresa, para a primeira fase de grande empresa.

A conclusão chegada, no estudo da COTEC e Deloitte (2020), é que as PME mais inovadoras (top performers) têm um desempenho económico-financeiro superior às das restantes PME nacionais, em 2015. Por exemplo: 3,7 vezes superior em volume de negócio, 10 pontos percentuais acima da taxa de crescimento anual, crescimento de 7,8 vezes do resultado líquido e uma autonomia financeira 1,3 vezes superior.

Outros pontos analisados são os constrangimentos ao crescimento e inovação, dos quais:

- “Dificuldade em competir e inovar em escala;
- Falta de competência e capacidades para gerir a inovação;
- Insuficiente capacidade financeira para executar projetos de inovação e desenvolvimento.” (COTEC & Deloitte, 2020)

Para cada obstáculo identificado, foram pensadas soluções. Para o primeiro desafio será preciso “Promover a colaboração em rede e/ou a fusão formal de empresas enquanto veículo de criação de escala competitiva, bem como melhorar a gestão de inovação de empresas do mesmo setor e/ou cluster.” Para o segundo obstáculo, é esperado “aumentar a diversidade e especialização de competências técnicas e organizacionais nas empresas, com vista ao reforço da sua capacidade de inovação.” E por fim, no último problema, é sugerido uma

“diversificação de fontes de financiamento e capacitar as empresas para o recurso a estes instrumentos. Em simultâneo, aumentar a abrangência do acesso a fundos comunitários (...) criando condições para que os incentivos financeiros do Portugal 2020 cheguem a um espectro mais alargado de empresas.” (COTEC & Deloitte, 2020)

Subsiste um conceito comum relacionado com a descrição sucinta de PME e interligação com EF, onde (Mandl, 2008) diz que “podem ser – pelo menos em parte – operacionalizados através da indicação da extensão necessária da influência da família sobre a propriedade e gestão”; refere ainda um aspeto fulcral diferenciador entre empresas familiares e não-familiares mencionando o “elemento de família ou a cultura familiar, ou seja, a inter-relação (social) entre família e empresa na economia, gestão e estruturas sociológicas”.

2.6. Empresas familiares

Em concordância com Todo Bom (2020), EF são empresas “onde a maioria dos direitos para a tomada de decisão (direitos de voto) estão na posse das pessoas que constituíram a empresa, ou na posse das pessoas que adquiriram uma percentagem do capital da empresa, ou na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos”. Constata que a importância do estudo das EF se relaciona com o facto deste tipo de empresas terem “uma presença significativa em todas as economias representando, sempre, uma percentagem maioritária no PIB, na criação de emprego e no VAB de todos os países europeus”, onde Portugal não é exceção.

Segundo Rovelli et al. (2021), as EF “são a forma mais onipresente de organização empresarial em qualquer economia mundial”. E Fries et al. (2021) aborda as EF através das configurações específicas de liderança que esta tipologia de empresa apresenta, acabando mesmo por dizer que

“a liderança em empresas familiares é diferente daquela noutras empresas, dadas as considerações emocionais dos líderes de empresas familiares, os seus altos níveis de influência na empresa e seus mandatos comparativamente longos”. (Fries et al., 2021)

Em harmonia com o mesmo autor, é crucial ter uma noção clara sobre como os comportamentos e formas de liderança podem afectar e modelar o processo de tomada de decisão estratégica, de forma a atender às carências da família e da empresa no global.

Comumente é vista uma descredibilização de EF, devido a traições familiares, favorecimentos e jogos de poder. Lachenauer e Baron (2021) suspeitam que esta descredibilização seja sustentada por parte da comunicação social e enfocam o outro lado da moeda, onde “muitas empresas familiares desfrutam de sucesso há décadas e/ou até séculos”. Segundo Kachaner et al. (2012), um ponto importante e que justifica a longevidade das EF é que “as empresas familiares concentram-se mais na resiliência do que no desempenho. Renunciam os retornos excedentes para aumentar as oportunidades de sobrevivência em tempos difíceis”. E, dentro desta linha de pensamento, Hu et al. (2022), defendem que um dos motivos da longevidade das EF reside nas “vantagens financeiras e relacionais que proporcionam às empresas familiares em relação às empresas não familiares”; Hoffman et al. (2006) repara que “para o capital do gestor familiar, as EF podem investir num horizonte de tempo mais longo devido à sua tendência de acumular, manter ou deter acesso às reservas financeiras da família em detrimento do financiamento da dívida”.

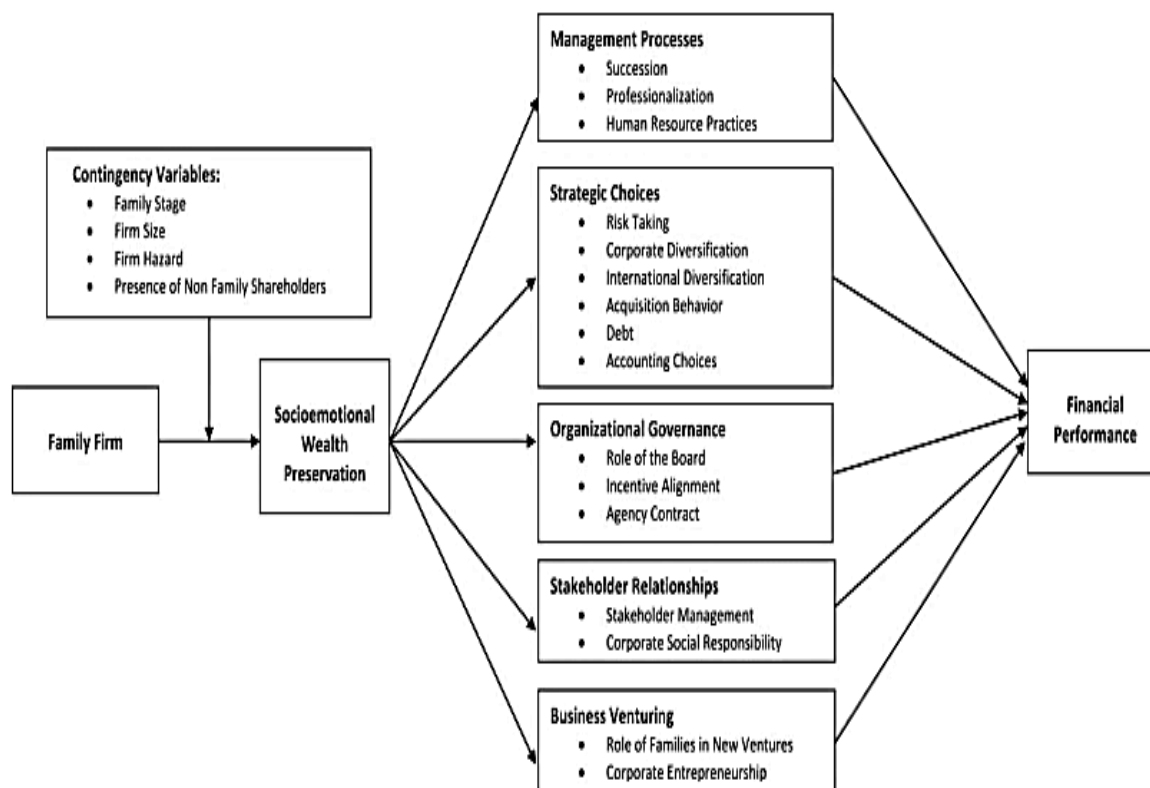
Em segunda instância, importa evidenciar que as EF representam 85% no total das empresas, a nível mundial, Lachenauer e Baron (2021) e, no conceito de EF, os autores definem como “empresas nas quais dois ou mais membros da família exercem o controlo, simultâneo ou sequencial”. De seguida,

salientam a importância do sistema de *governance* e a capacidade que este tipo de organizações tem para se moldar e adaptar, através dos relacionamentos interpessoais – sendo que esta habilidade e estímulo de relação é a poção mágica que potencia o sucesso das EF. Com total consciência que os proprietários de EF exercem o poder total sobre a tomada de decisão, avisam que, quando este poder de decisão é canalizado devidamente, as EF atingem uma vantagem competitiva enorme, fomentando a inovação, delegando a gestão e aumentam a capacidade de atrair e reter talentos.

Um estudo comparativo, no setor da vitivinícola, entre EF e empresas não familiares, realizado por Soler et al. (2017), pretendia explorar as principais diferenças nas variáveis chave das empresas vinícolas, tendo em conta a sua consideração como EF espanhola. Esta investigação incute que existem diferenças notórias entre EF e não familiares, tal como sugerido por Gomez-Mejia et al. (2011), principalmente em rubricas como o retorno sobre os ativos e na margem operacional; sendo que estes valores são mais elevados em EF, enquanto rubricas como o índice de endividamento relativo e a taxa de dívida é superior em empresas não familiares.

Cada vez mais, as pesquisas sobre EF falam sobre a proximidade entre a propriedade e a gestão de EF, pressupondo a redução dos custos de agência *versus corporate governance*, onde a separação da propriedade e da gestão é evidente. Também este tema é debatido por Soler et al. (2017), onde constata que existe “uma componente socio emocional da relação com a empresa que precisa ser preservada (...) o que leva as empresas familiares a serem mais avessas ao risco quando a riqueza emocional é ameaçada”. Por conseguinte, as EF receiam diversificar e, quando o fazem, fazem-no de forma precavida, optando por uma diversificação a nível nacional em vez de partirem para a internacionalização; contudo, se optarem pela expansão a nível internacional, procuram fazê-lo em regiões próximas e com cultura idêntica. Nos últimos tempos, tem-se verificado um incremento no interesse de estudar os padrões de internacionalização das EF. Para Casillas e Moreno-Menéndez (2017) isto deve-se à mudança dos padrões de internacionalização e de globalização, aquando da entrada de novos agentes como PME internacionais. Deve-se também ao interesse e curiosidade sobre o sucesso de empresas multinacionais de cariz familiar como a Samsung, a Volkswagen, a Ford, a Nike, o Facebook, entre outras.

Carrasco-Hernández e Jiménez-Jiménez (2016) desenvolveu um estudo sobre a relação entre a gestão do conhecimento, flexibilidade e desempenho organizacional, em EF; realçando que as EF representam mais de 85% de todas as empresas na península ibérica. A amostra do estudo cifra o valor de 838 empresas, onde foi investigada a flexibilidade do fator humano como elemento-chave da gestão do conhecimento e a importância da gestão do conhecimento para melhorar os resultados. Carrasco-Hernández e Jiménez-Jiménez (2016) supõe que o desempenho das empresas tem uma correlação positiva com as práticas da gestão do conhecimento; assumindo que a gestão do conhecimento é uma ferramenta estratégica que capacita a construção de vantagens competitivas para as empresas que a usam.



Adaptado de: Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. de. (2011).

Figura 5: Relação entre empresas familiares e o desempenho financeiro. (Gomez-Mejia et al., 2011)

p.657

Partilha a opinião que um maior envolvimento familiar deve ter um impacto positivo no comprometimento da família com a empresa “em termos de obrigação moral de exercer forte influência, reconhecimento dos custos associados à saída da empresa e vínculos emocionais” (Carrasco-Hernández & Jiménez-Jiménez, 2016). Contudo, do outro lado da moeda a temos a perspectiva de, nesta tipologia de EF e com este grau elevado de comprometimento, existir “um baixo grau de controlo sobre os membros da família e poucas responsabilidades para com eles são exigidas devido à falta de resultados

da empresa”. Perante estas conclusões, a flexibilização do fator trabalho é um processo “incerto e arriscado devido à falta de informações sobre colaboradores novos (...) e as empresas familiares tendem a ter uma atitude conservadora e serem adversas ao risco” (Carrasco-Hernández & Jiménez-Jiménez, 2016).

Outro tema que suscita interesse de estudo é a comparação do nível de produtividade entre EF e empresas de cariz não familiar. Creemers et al. (2022) investigou este tema e constatou bastantes inconsistências nos resultados, por exemplo: num lado da moeda temos um aumento da produtividade no local de trabalho das EF, devido ao cuidado organizacional como “segurança no trabalho, contratos de trabalho duradouros e o bem-estar dos colaboradores” e no reverso da moeda temos a perspetiva da agência, onde o “altruísmo, nepotismo e clientelismo” são características que fomentarão uma menor produtividade.

Autores como Neckebrouck et al. (2017) relatam que as EF apresentam um nível de produtividade inferior, comparativamente a empresas não familiares, concluindo que existe uma menor gestão organizacional ou uma gestão informal e inadequada. Para além disto, questões como o envolvimento familiar na gestão da empresa pode também afetar negativamente a produtividade do trabalho. Contrariamente a esta opinião, outros autores como Christensen-Salem et al. (2021) relatam que o tipo de ambiente de trabalho sentido nas EF, como um ambiente informal, tendo como base a confiança e lealdade, onde o “vestir a camisola” é sentido todos os dias, faz com que seja mais prazeroso trabalhar numa EF, devido à riqueza socio emocional; tudo isto alega a uma relação positiva entre a propriedade familiar e a produtividade no trabalho. Além disto, Christensen-Salem et al. (2021) especulam que se as EF “incentivarem os colaboradores a explorar todo o potencial de carreira, mantendo uma perspetiva de prosperidade” conseguem alcançar não só um aumento da produtividade no trabalho como, conseqüentemente, atingem ganhos financeiros durante este processo.

Datta et al. (2005) partilha a opinião de que as EF que apresentam uma produtividade superior ao nível do trabalho, exibem de igual forma uma maior eficiência organizacional, obtendo um nível superior de conforto financeiro. Contudo, existem outras perspetivas, com resultados menos bons, a serem analisadas, como o caso dos recursos humanos. A gestão do capital humano, em EF, devido a considerações de riqueza emocional, apresenta uma relação negativa com a propriedade familiar. No artigo de Creemers et al. (2022) é explicado um exemplo: “as empresas familiares tendem a demonstrar favoritismo em relação aos membros da família na seleção de funcionários e nas práticas de remuneração (...) além disso, os funcionários da família muitas vezes têm privilégios e recebem gratificações que não estão disponíveis para os restantes funcionários”. Esta conotação negativa, numa

ótica de gestão e práticas de recursos humanos, pode desmotivar os colaboradores de qualquer organização – incluindo EF – levando-os a sentirem-se insatisfeitos com o ambiente de trabalho, com sentimento de injustiça e falta de meritocracia; isto poderá levar a um menor desempenho ao nível do trabalho e, conseqüentemente, a uma redução do nível de produtividade.

2.6.1. Sucessões

Em concordância com Sinha et al. (2020), todas as famílias são distintas, mas cada família tem a sua linhagem comum; e, mesmo que a linhagem tenda a diminuir ao longo da vida, a natureza subjacente prevalece. Neste sentido, é propício reconhecer que gerir uma empresa familiar é uma tarefa complexa e hermética; uma vez que para além de gerir a empresa e o negócio em si, torna-se imprescindível coordenar também, delicadamente, as relações familiares.

À medida que a família cresce e se renovam gerações, o alinhamento entre os pontos de vista dos membros torna-se cada vez mais imperioso. A comunicação da visão do negócio e das ideias que surgem ao longo da vida da família e da empresa deve ser feita, de forma transparente e assertiva, à administração. Contudo, ao passo que novas gerações surgem, este alinhamento tem tendência a ser mais árduo de ser feito e a dificuldade de alcançar os objetivos e metas é, efetivamente, difícil sem processos bem definidos.

De acordo com Barnes e Hershon (1976), uma das provas mais tormentosas que as EF enfrentam correlacionam-se com a sucessão. O dilema principal é que, nas EF, o fundador sente-se totalmente enraizado na organização, mesmo estando na fase de transição de gerações e, nesta ótica, mesmo que a próxima geração esteja empenhada na delegação do poder e em assumir o papel da gestão, esta geração futura, tem tendência a sentir-se frustrada e com algum nível de impaciência, quando esta sucessão não é bem equacionada.

Em harmonia com Bhalla e Kachaner (2015), os gestores das EF reconhecem, cada vez mais, a importância da seleção e preparação da nova geração, mas ainda assim não atribuem a atenção meritória ao planeamento da sucessão ideal. Há evidências relevantes que as sucessões mal planeadas e, conseqüentemente, mal implementadas estão inseridas nas maiores causas de destruição de valor das EF.

Uma questão importante a ser discutida no âmbito das sucessões em EF tem a ver com questões de género. Um estudo elaborado por Aldamiz-Echevarría et al. (2017) pretendia analisar temas sobre o processo de sucessão em EF, categorizadas como PME, e revelar questões de género como o sentimento de inibição por parte das filhas dos proprietários. A conclusão chegada é que o género não é um obstáculo

para o processo de sucessão; contudo verificou-se, na amostra recolhida, uma taxa de sucessores masculinos superior, comparativamente a sucessoras femininas.

É pertinente afirmar que tem vindo a ocorrer uma mudança nos últimos anos em relação à crescente incorporação e participação das mulheres nas EF. De acordo com o Banco Mundial (2017, citado por Aldamiz-Echevarría et al., 2017), o número de mulheres que apresentam interesses empresariais tem vindo a aumentar, explicando os 34,3% de empresas na propriedade de mulheres, no mundo. Não obstante, no estudo efetuado, de forma geral, não foi percebida discriminação do género, na maioria dos entrevistados; e quanto às posições hierárquicas e responsabilidades atribuídas, as diferenças identificadas estão relacionadas principalmente às capacidades de cada indivíduo. Ao analisar a consideração das filhas do fundador para entrarem na gestão da empresa, é perceptível o grau de machismo no passado, onde os inquiridos com idade superior a 55 anos reconhecem que as mulheres não tinham as mesmas oportunidades de ocuparem papéis de liderança. Por conseguinte, outro entrevistado admite “no passado havia discriminação, mas não mais”.

Segundo o estudo de Sinha et al. (2020), onde 25 empresas de cariz familiar foram entrevistadas, é comum idealizar a família regida por valores como o amor, confiança, justiça e respeito; não obstante, é perceptível que mal-entendidos aconteçam e, com isso, surjam zangas familiares que podem afetar a relação entre membros e, indiretamente afetar o negócio.

Bhalla e Kachaner (2015), através de uma pesquisa elaborada pelo The Boston Consulting Group, concluíram que o tema da sucessão em EF era reconhecido pelos líderes como o segundo assunto mais importante¹⁷. Todavia, o estudo afigura que mais de 40% das EF não se prepararam, de forma adequada, para a sucessão. Este estudo evidencia algumas das consequências da negligência em ignorar este tema, pois os desfechos podem ser intensos ao ponto de apresentarem uma ausência de liderança e discórdia entre pontos de vistas e decisões a serem tomadas, assim como escalar até ao nível de prejudicar significativamente o desempenho da empresa.

Uma vez que as sucessões mal planeadas estão no topo das causas de destruição de valor para EF, a pesquisa do The Boston Consulting Group esclarece até que ponto é que o mau planeamento das sucessões pode prejudicar, notoriamente, as receitas e as margens das EF. No entanto, como limitação do estudo, é importante referir que este se tenha concentrado em EF, apenas na Índia.

Em jeito de conclusão – quando são comparadas EF que planearam satisfatoriamente as sucessões, com EF que não o fizeram – o estudo, dois anos após a transição, aponta para uma diferença

¹⁷ O assunto atribuído com maior importância reflete a questão de alcançar o alinhamento entre os membros da família, em tópicos críticos, para o sucesso de uma comunicação assertiva e a performance geral do negócio.

negativa de 14 pontos percentuais de crescimento das receitas, 28 pontos percentuais no crescimento da capitalização de mercado e 4 pontos percentuais na margem do EBITDA¹⁸. Claro está que existe uma destruição enorme do valor das EF, devido ao mau planeamento – ou até ausência de planeamento na equação – das sucessões neste tipo de empresas, com potenciais consequências para o negócio. (Bhalla & Kachaner, 2015)

No decorrer da pesquisa de Bhalla e Kachaner (2015), são fornecidas boas práticas para uma sucessão com sucesso. Em primeiro lugar, é crucial que a família esteja ciente que nunca é demasiado cedo para começar a discutir o tema da sucessão e que o planeamento sucessório deve iniciar o mais cedo possível – mesmo que a família não tenha a certeza de como se desenrolarão os interesses, as escolhas e as tomadas de decisão ao longo dos anos posteriores – assim como a criação de cenários, de forma a antecipar a evolução da família, onde devem ser consideradas ocorrências como casamentos e morte de um membro da família. A compreensão das motivações individuais e coletivas dos membros da família é fundamental para estabelecer o processo de sucessão o mais correto possível; devem ser estudadas hipóteses de um ou mais membros quererem liderar a empresa ou, contrariamente, um ou mais membros aspirarem traçar os seus caminhos profissionais fora da empresa. Assim, torna-se primário saber equilibrar as necessidades da empresa e do negócio com as motivações da família, mesmo que isto se caracterize como algo complexo de desempenhar.

De seguida, é determinante a definição das expectativas e dos valores da família. A definição da filosofia, das expectativas futuras e dos valores que se devem manter com o passar dos anos (e de gerações) é uma questão central para muitas EF. Segundo o estudo, as EF que prosperam e são bem-sucedidas ao longo das gerações são aquelas que têm o propósito – familiar e empresarial – bem definido e possuem uma filosofia de acordo com esse propósito e não diretamente ligado à criação de riqueza.

“A preparação e o desenvolvimento das capacidades do sucessor deve ocorrer a partir de uma idade jovem – mesmo antes do sucessor completar 18 anos” (Bhalla & Kachaner, 2015) Várias EF bem-sucedidas têm vindo a desenvolver processos de gestão de carreira, para os membros da família, equivalentes a processos de gestão e retenção de talentos. Assim, é esperado que os sucessores construam a sua credibilidade e autoridade por meio de fases de transição para o papel de liderança.

¹⁸ *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*. Em português, “Lucros antes de juros, impostos, depreciações e amortizações”.

2.6.2. *Governance e Sistemas de Governance*

Fazendo a ponte entre a sucessão e os sistemas de *governance* em EF, é importante ter em conta que

“As empresas familiares são empregadoras de milhões de indivíduos em todo o mundo, geradores de fluxos consideráveis de receita tributária e âncoras financeiras e sociais para muitas comunidades. As famílias proprietárias destes negócios, normalmente, exercem uma influência considerável sobre a gestão e as operações da empresa e, conseqüentemente, sobre o seu desempenho e sobrevivência. As decisões que estas famílias tomam impactam tanto na riqueza da empresa, como no futuro das pessoas que empregam e, muitas vezes, nos ecossistemas em que operam.” (Sinha & Govindaraj, 2020)

Comumente, os conflitos familiares são originados a partir de questões simples e, por este motivo, tendem a passar despercebidos; uma vez que é difícil para observadores externos detetarem – e muito menos resolverem – este tipo de problemas, muitas vezes mais emotivos do que racionais. Em concordância com Sinha e Govindaraj (2020), é de extrema importância a elaboração, seguida da implementação, de um modelo de *governance* adaptado à empresa e à família proprietária, de forma a gerir com eficácia o negócio, tratar os membros da família com valores como a equidade e justiça e prevenir o surgimento de conflitos familiares. As estruturas formais de governo – órgãos governantes – tornam-se cada vez mais importantes à medida que o número de membros da família envolvidos no negócio cresce. Notoriamente, em EF de dimensão considerável, existe uma preocupação maior em estabelecer, essencialmente, dois tipos de órgãos governantes: assembleia de família e um conselho de família. O primeiro órgão é responsável pelas atividades basilares do negócio, incluindo a seleção de membros para o conselho de família, atribuição de direitos de decisão e implementação de regras e procedimentos sob as quais o conselho atua. O segundo órgão tem uma dimensão inferior ao primeiro e opera através da supervisão do negócio da família e detém autoridade para decidir e atuar em conformidade com o pré-estabelecido, em determinados assuntos; está também atribuída na sua alçada de poder, a responsabilidade de tomar as principais decisões que afetam a família e o negócio – como por exemplo, decidir o valor dos pagamentos anuais de dividendos.

Num outro ponto de vista, as questões simples (*soft issues*), que desencadeiam conflitos familiares, têm como sustentação a emoção e os sentimentos. Segundo Sinha et al. (2020), a causa deste tipo de questões é irrelevante; pois a única importância significativa é que os sentimentos de algum membro da família foram feridos e, com isso, algum dos valores apreciados pela família foi violado.

Porém, todas as EF têm um conjunto de regras suaves (*soft rules*)¹⁹, que podem ou não ser nítidas, orientando o comportamento dos membros. Neste sentido, torna-se crucial mencionar a importância de um código de conduta familiar, independentemente da dimensão da EF. De acordo com Sinha e Govindaraj (2020), este código de conduta familiar é imprescindível para manter a paz entre os membros da família, uma vez que acarreta um conjunto de regras que descrevem como é esperado o comportamento dos membros quando se relacionam uns com os outros. Assim sendo, torna-se lógico que, quando estas regras são transgredidas, os conflitos familiares acontecem.

Uma grande parte das EF começam com poucas pessoas e com uma estrutura operacional indefinida e inconsistente. Todavia, ao longo dos anos, é esperado que a empresa cresça, atraindo e retendo novas pessoas – incluindo investidores – e comece assim a adotar estruturas de gestão mais formais²⁰. Este tipo de empresas deve proceder à criação de conselhos e comissões que, segundo Santos et al. (2006) a adoção de um modelo de Conselho de Administração que compreende a existência de uma dupla²¹ instância decisória tem vindo a crescer, em Portugal; todavia existe uma preocupação geral em aspetos como o funcionamento da Assembleia Geral de Acionistas e do Conselho Fiscal.

“No que diz respeito ao órgão de fiscalização, as experiências recolhidas vão no sentido de o seu peso efetivo e a sua capacidade real de acrescentar qualidade à fiscalização da empresa ser muito reduzida. As Assembleias Gerais, de igual modo, são muitas vezes encaradas como meras formalidades, a que a ausência de uma atitude ativa por parte dos investidores, em especial os investidores institucionais, dá sustentação”. (Santos et al., 2006, p137)

Os proprietários familiares tendem a “negligenciar as estruturas e regras que regem o envolvimento da própria família no negócio porque não são legalmente exigidas”. (Sinha & Govindaraj, 2020) Porém, sem normas operacionais acordadas, as famílias pouco ou nada têm para as orientar quando surgem discórdias. Neste sentido, é importante que as famílias definam um modelo operacional de *governance*, que as proteja de conflitos intergeracionais²², intrageracionais²³ ou até mesmo entre casais envolvidos no negócio. Na ausência de um modelo operacional de *governance*, que aborde temas críticos, os conflitos podem escalar, formando divergências de opiniões, tornando difícil a tarefa de harmonizar e tratar com alguma sensibilidade estes conflitos, de modo a proteger a empresa e a família.

¹⁹ Um exemplo de *soft rule* é que, nenhum membro da família deve ser comparado com outro membro, publicamente. Outro exemplo pode ser que, os membros da família, não falem sobre a família e/ou questões de cariz familiar para a comunicação social.

²⁰ Como por exemplo: códigos de conduta, regras de propriedade e direitos de tomada de decisão.

²¹ Conselho de Administração e Comissão Executiva.

²² Por exemplo: entre pais e filhos.

²³ Por exemplo: entre irmãos ou primos.

Neste sentido, torna-se crucial focar no ponto da estrutura da propriedade e de governo, onde os membros da família devem compreender, de forma clara, a estrutura da propriedade atual e futura. Neste ponto, é imprescindível que exista um certo nível de formalidade – sendo que este varia de empresa para empresa – com vista a concretização de um acordo de acionistas, uma descrição dos órgãos sociais e um código de conduta familiar. Apesar de EF de pequena dimensão não terem a necessidade de estabelecerem um acordo de acionistas explícito, em concordância com Sinha e Govindaraj (2020), todas as EF devem executar, detalhadamente, a definição de família²⁴, as regras para proprietários²⁵ e as regras para gestores²⁶. Devem ter em consideração a concentração de membros da família (muitos ou poucos membros envolvidos na gestão da EF), os futuros líderes (número de sucessores equacionados para a liderança da empresa) e a perceção da capacidade e interesse que a próxima geração demonstra em gerir o negócio.

3. Investigação Empírica

3.1. Objetivos do Estudo

O presente estudo intenta compreender a relação entre empresas com uma estratégia bem definida e com sistemas de controlo de gestão implementados, com uma performance mais elevada e com níveis de produtividade superiores; a empresas - da mesma tipologia: pequenas e médias empresas, de Portugal, de cariz familiar - que não possuam uma definição estratégica adequada e coesa, nem sistemas capazes de monitorizar os objetivos definidos e esperados.

Intrinsecamente nos objetivos está presente a vontade de analisar como é que se comportam empresas familiares maduras e que sistemas adotam para o sucesso e longevidade da organização, detalhado ao tipo de setor económico que estão inseridas. Desta forma, o objetivo do estudo reflete também a perceção clara e conclusões sugestivas, com evidências de empresas da mesma tipologia, de como é que uma PME familiar com um perfil de antiguidade de start-up ou empresa jovem, pode ter esperança e trabalhar para se tornar madura e centenária, capaz de passar de geração em geração, com bons resultados e com impressões e fundamentos de empresas que já se encontram nesse nível.

²⁴ Definição de família: estabelecer critérios que esclareçam, da forma mais transparente possível, quem é e quem não é família. É fácil categorizar como família parente consanguíneos, mas questões como sogros e/ou filhos adotivos são levantadas e devem estar claramente definidas.

²⁵ Regras para proprietários: EF devem explicitar regras que os proprietários devem aceitar. Isto é, detalhar regras caso as ações sejam detidas por membros individuais ou por um fundo; e regras que especifiquem se a participação de um proprietário pode ou não ser transferida para membros da família.

²⁶ Regras para gestores: EF devem elucidar, de forma clara, quais são os critérios para novos membros poderem entrar no negócio e para membros já existentes saírem do negócio, caso assim o desejem; devem ainda deter normas específicas sobre a aposentação de um membro da família, principalmente para cargos elevados na hierarquia.

3.2. Metodologia

Fisher (2010) sugere que a elaboração de uma dissertação seja dividida, de forma generalizada, em seis tópicos, dois quais: escolha do tema da dissertação; revisão de literatura; desenvolvimento de conceitos e de estruturas conceptuais; recolha e análise de dados; interpretação dos dados e conclusões gerais, e; formulação de argumentos e conclusão da dissertação. Neste momento, estamos a entrar na fase de recolha e análise de dados; todavia, antes de partir para a prática torna-se necessário descrever, de forma sucinta, que método será utilizado para a recolha dos dados, assim como uma breve justificação.

Segundo Greener e Martelli (2020) uma abordagem quantitativa está associada a uma abordagem dedutiva, muitas vezes utilizando números e factos, respeitando o modelo positivista, com visões concretas dos objetos de estudo. Em harmonia com Saunders et al. (2007) o realismo opõe-se ao idealismo, tratando-se de um ramo da epistemologia semelhante ao positivismo na medida em que assume uma abordagem científica da evolução do conhecimento Saunders et al. (2007) subdividem o realismo em direto ou indireto, onde o realismo direto diz que, “o que se vê é o que se obtém: o que experimentamos através dos nossos sentidos retrata o mundo de forma precisa.” E, o segundo tipo de realismo é chamado realismo crítico, onde “aquilo que experienciamos são sensações, imagens das coisas no mundo real, não coisas diretamente”. Convergingo com a linha de pensamento de Guba (1981, citado por Miranda, 2009), o paradigma quantitativo procura corresponder ao rigor utilizando critérios de “validade interna e externa, fiabilidade e objetividade e confiabilidade”, usando como critérios a credibilidade, a transferibilidade, a consistência e a aplicabilidade.

Fisher (2010) advoga que os investigadores realistas, tal como os positivistas, acreditam que o conhecimento adquirido durante a pesquisa, pode traduzir a própria realidade do estudo, embora esta tradução possa ser distorcida pela introdução de subjetividade no processo de aquisição de conhecimento. Todavia, existe uma tendência para acreditar que o conhecimento adquirido pode guiar o plano até à meta final, tal como programado; devido à procura incansável de associações e correlações entre variáveis, estabelecendo relações de causa-efeito. É importante referir que, muitas vezes, afirma-se que os métodos estatísticos são formas sensatas de estabelecer, caso existam, correlações entre variáveis; contudo, torna-se pertinente notar que nem todas as investigações realistas têm de recorrer a métodos estatísticos. Segundo os autores, vários estudos realistas baseiam-se na comparação de estudos qualitativos, que são analisados com vista a estabelecer conexões entre variáveis.

Ainda nesta vertente realista e em harmonia com Fisher (2010), é possível dizer que é esperado que o investigador identifique variáveis dependentes, que se comportam de forma regular, à medida que

outras variáveis, de cariz independente, se movem. Posteriormente, reunidas as condições necessárias, são formuladas e testadas hipóteses sobre padrões de correlação entre dados.

Para Fisher (2010) existem essencialmente seis métodos de pesquisa: entrevistas, inquéritos por questionários, grupos de foco, observação (participante ou não participante), documentos e, por fim, através de bancos de dados. Posto isto, para esta dissertação importa afirmar que, os realistas, costumam utilizar o método de questionários e/ou entrevistas, quando têm uma amostra aleatória de dimensão considerável e as questões são de escolha fixa (*fixed-choice questions*), de forma a evitar a subjetividade das respostas dos inquiridos.

Dentro da metodologia utilizada na presente investigação, no que concerne o levantamento e recolha de informação fidedigna para a conceção do estudo, esta recorreu à aplicação de inquéritos por questionário, de forma a uma melhor compreensão sobre a realidade do objeto de estudo. Em harmonia com Coutinho (2011, Morgado, 2013), citados por Alves et al., (2021) o inquérito traduz uma técnica ou estratégia de recolha de dados, amplamente disseminada no campo de ação das ciências sociais e humanas e visa, por intermédio de um conjunto metodizado de questões, obter explicações de uma determinada população em estudo. Dias (1994) descreve o inquérito por questionário como “uma técnica de investigação que, através de um conjunto de perguntas, visa suscitar uma série de discursos individuais, interpretá-los e depois generalizá-los a conjuntos mais vastos” e afirma que “que cada investigador, adota um guia de conceção do questionário em função do tipo de análise previsto, não devendo, por isso, seguir etapas rigorosamente definidas nos manuais de metodologia”. Eventualmente, ao juízo de inquérito é relacionado unicamente uma perspetiva de investigação quantitativa; porém, de acordo com Carmo e Ferreira (2008, p.139, citado por Alves et al., 2021) esta associação é “profundamente redutora, uma vez que o que define um inquérito não é a possibilidade de quantificar informação obtida, mas sim a recolha sistemática de dados de forma a poder responder a um determinado problema”.

Não obstante, poderia ser necessário recorrer ao método de entrevista, se assim se justificasse, de forma a aprofundar o tipo de sistemas de controlo de gestão e a averiguar o grau de definição estratégica das empresas inquiridas, caso as respostas fornecidas no questionário não se enquadrem completamente ao estudo²⁷. Segundo Santini et al. (2016), quando a metodologia utilizada se alinha com a natureza do objeto de estudo, os métodos participativos e a pesquisa-ação podem impulsionar uma oportunidade de aprendizagem mútua e diálogo enriquecedor entre diferentes comunidades de prática; ou seja, neste caso, entre o autor da dissertação e as PME familiares inquiridas.

²⁷ Ressalvando que, as entrevistas só serão efetuadas se necessário e se existir abertura por parte das PME familiares para tal.

Os inquéritos por questionário foram aplicados ao universo das PME, de Portugal, de cariz familiar. A meta a alcançar era de ter, pelo menos, cinquenta respostas de PME familiares, de Portugal, - e foi conseguida - sendo esta a amostra do estudo. Em concordância com Oliveira (2018), a população é “o conjunto de todos os elementos a serem estudados”; neste caso, todas as PME familiares, de Portugal. E considera que a amostra é um subconjunto da população, onde recorremos ao procedimento de amostragem para obter a amostra a partir de uma dada população. Posto isto, é essencial que a amostragem seja capaz de prover uma amostragem representativa – ou seja, que englobe as características pertinentes da população – e que seja imparcial – isto é, o procedimento de amostragem deve ser orientado de forma que todos os constituintes da população possuam igual oportunidade de constituir a amostra.

Foram enviados, via e-mail, de novembro de 2022 a março de 2023, os inquéritos por questionários (com recurso ao *Google Forms* e *Excel*, caso as organizações não pretendessem responder ao inquérito via link), a 204 organizações, do Norte de Portugal, categorizadas como PMEs, de cariz familiar, em Portugal; selecionadas por conveniência. O inquérito por questionário permitiu acesso a informação atual, sendo capaz de estudar um fenómeno - neste caso o controlo de gestão e a interligação da estratégia, em PMEs familiares, de Portugal. Em concreto, o inquérito por questionário elaborado continha um número extenso de questões e temas abordados (família, controlo de gestão, performance e estratégia), de forma a obter informação rica e vasta sobre a amostra, com o intuito de estabelecer relações entre os temas inquiridos. Contudo, a amostra da presente investigação agregou apenas 50 respostas válidas, sendo este o número total. A maior parte das empresas foram selecionadas por conveniência, sendo empresas próximas localmente, onde o conhecimento da sua existência e tipologia já era sabido. Em menor grau de notoriedade na amostra, outras empresas foram selecionadas após uma pesquisa, via internet, com recurso à Associação das Empresas Familiares e da Associação Empresarial de Portugal.

Após a seleção e envio do inquérito para as empresas, foram feitas várias partilhas em redes sociais (como o *LinkedIn*,) com o intuito de ter maior visibilidade e abrangência da amostra.

Depois da recolha dos dados, a informação foi agregada no *Google Forms* e transferida para o tratamento de dados, via *Excel*. Em *Excel*, foram elaborados *dashboards* por tema (caracterização da amostra, diagnóstico da família, controlo de gestão, estratégia e performance empresarial) para uma melhor compreensão da análise e detalhada informação por setor. Posteriormente, procedeu-se à agregação de temas de investigação, consolidação destes de modo a permitir uma interligação correta e o mais cuidada possível. E, por fim, foi feita a agregação dos subtemas e questões específicas do

inquérito, com o intuito de assistir e sustentar a questão de partida do presente trabalho. Com recurso ao *Exce/*, conseguiu-se trabalhar os dados e interligar os resultados com a literatura - de forma a adquirir conhecimentos fundamentais para a conclusão bem conseguida do presente trabalho - bem como responder aos objetivos desta pesquisa; promovendo desta forma a reflexão e análise crítica sobre as questões de partida e construção e aplicabilidade das conclusões chegadas sobre os objetivos específicos da presente dissertação.

3.3. Estratégia de Investigação

Kumar (2011) destaca as diferentes formas de formular um estudo empírico, nas quais se incluem os estudos que pretendem evidenciar uma ligação entre variáveis, assim como a recolha e tratamento de dados (métodos quantitativos). Segundo o autor, grande parte das investigações resumem-se a pessoas, problemas, programas ou fenómenos. Kumar (2011) explica que dentro da categoria “pessoas” estão incluídas pessoas individuais, organizações e empresas – que será o estudado nesta investigação – grupos e comunidades. Na prática, seguindo o raciocínio dos autores, as pessoas – que representam também a população do estudo – serão as PME, de cariz familiar, de Portugal e o fenómeno será a relação de causa-efeito entre o controlo de gestão e a performance estratégica destas empresas.

Sendo certo que as PME representam a população em estudo, da presente dissertação, torna-se valioso desmistificar, uma vez mais, quem são as PME e as suas características; pois para Kumar (2011) neste tipo de estudos, é crucial a restrição tanto do problema como da população em estudo, com vista a especificar o máximo possível, de forma a ser claro para o público em geral.

3.4. Contextualização do Estudo Empírico e caracterização da amostra

Inicialmente, antes de qualquer questão específica sobre o tema desta dissertação, é conveniente conhecer a empresa que está a responder ao inquérito, de forma a validar a existência da mesma. Assim sendo, o inquérito por questionário inicia com a apresentação da empresa.

- Nome da organização;
- Data de constituição;
- Número de contribuinte;
- Contacto telefónico;
- E-mail;
- Localidade;
- Website.

Após o fornecimento destes dados gerais, averigua-se a estrutura legal da organização inquirida.

1. Estrutura legal

- Sociedades anónimas;
- Sociedade por quotas;
- Sociedade unipessoal;
- Outras sociedades.

2. Perfil por antiguidade

- Start-up (menos de 1 ano);
- Jovens (1-5 anos);
- Adultas (6-19 anos);
- Maduras (20 ou mais anos).

3. Atividade Principal, com recurso à classificação portuguesa das atividades económicas de Instituto Nacional de Estatística (2007)

- A. Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca;
- B. Indústrias extrativas;
- C. Indústrias transformadoras;
- D. Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio;
- E. Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição;
- F. Construção;
- G. Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos;
- H. Transportes e armazenagem;
- I. Alojamento, restauração e similares;
- J. Atividades de informação e de comunicação;
- K. Atividades financeiras e de seguros;
- L. Atividades Imobiliárias;
- M. Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares;
- N. Atividades administrativas e dos serviços de apoio;
- O. Administração Pública e Defesa, Segurança Social Obrigatória;
- P. Educação;

- Q. Atividades de saúde humana e apoio social;
- R. Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas;
- S. Outras atividades de serviços;
- T. Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio;
- U. Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais.

Os últimos dados disponibilizados pela Pordata (2020a), atualizados no primeiro trimestre do ano presente, revelam a existência de um total de 1 314 944 PME em Portugal (1 264 086 microempresas, 43 678 pequenas empresas e 7 180 médias empresas). Isto traduz a percentagem de 99,9% das empresas em Portugal assumem a tipologia de PME – sendo que 96%, a grande fatia do bolo, diz respeito às microempresas, 3,3% consagram as pequenas empresas e apenas 0,5% categorizam as médias empresas.

Neste sentido, estamos em condições de definir a população do estudo: PME, de cariz familiar. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (n.d.), PME são empresas que “empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros, ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros”.

Onde, se subdividirmos as PME, podemos sintetizar esta informação em:

Tabela 5: Definição de Pequenas e Médias Empresas

PME	Pessoas	Volume de negócios anual (€)
Média empresa	< 250	< 50 000 000
Pequena empresa	< 50	< 10 000 000
Microempresa	< 10	< 2 000 000

Adaptado de Instituto Nacional de Estatística. (2010).

Neste ponto, será pedido para as empresas inquiridas indicarem a subdivisão de PME. Ou seja, com base no volume de negócios anual, indiquem a que subdivisão pertencem (média empresa, pequena empresa ou microempresa).

Analisando as PME de Portugal, por setores de atividade económica, os últimos dados disponibilizados pela Pordata (2021) datam o ano de 2019. É perceptível que o top três dos grandes setores económicos em Portugal respeita o comércio por grosso e a retalho, seguido das atividades administrativas e dos serviços de apoio, e finalmente as atividades de consultoria, científicas e técnicas.

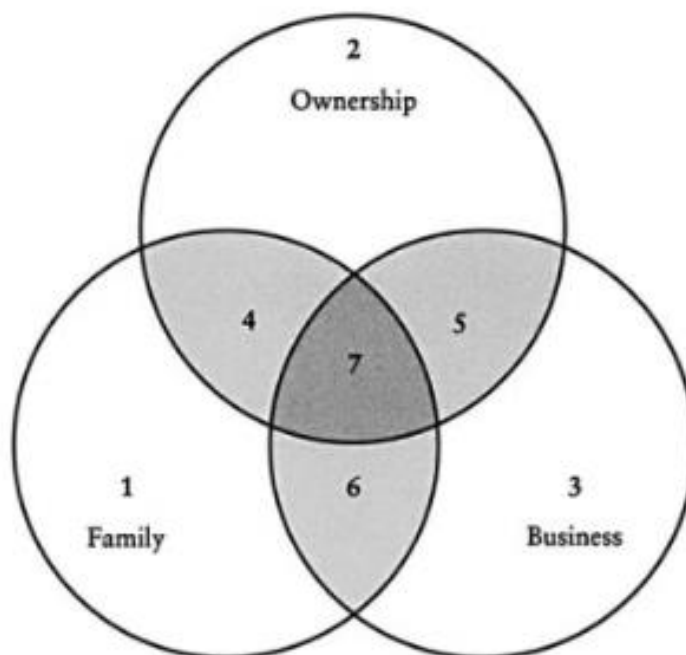
Tabela 6: Setores de atividade económica (Pordata, 2021)

Setores de atividade económica	Total de PME em Portugal
Transportes e armazenagem	31 254
Atividades imobiliárias	49 829
Indústria transformadora	68 507
Construção	90 371
Alojamento, restauração e similares	117 917
Atividades de consultoria, científicas e técnicas	131 834
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	188 670
Comércio por grosso e a retalho	218 308
Ano de 2019	

Adaptado de: Pordata. (2021).

Também será pedido, que as empresas inquiridas identifiquem o setor de atividade económica onde operam.

As empresas familiares já foram definidas na revisão de literatura como empresas onde uma determinada família detém o controlo e a gestão da empresa – e onde os membros familiares podem ou não participar e trabalhar na empresa. Podemos dividir uma empresa familiar em três categorias, tal como sugere o modelo dos três círculos: família, capital e empresa.



Adaptado de: Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I., & Kelin E, G. (1997).

Figura 6: O modelo dos três círculos, de uma empresa familiar (Davis et al., 1997)

O modelo dos três círculos de uma empresa familiar, segundo Davis et al. (1997) sugere que existem vários papéis, tal como visível e numerado na imagem acima, e legendado agora de seguida:

1. Membros da família que não têm capital, nem trabalham na empresa;
2. Detentores de participações sociais, que não são membros da família e não trabalham na empresa;
3. Colaboradores que não são membros da família;
4. Membros da família que têm participações no capital da empresa, mas que não trabalham na mesma;
5. Detentores de participações sociais que não são membros da família, mas que trabalham na empresa;
6. Membros da família que trabalham na empresa, mas não têm participações no capital da empresa;
7. Membros da família que têm participações no capital da empresa e trabalham na mesma.

Ao longo da vida de uma EF, são claros os subconjuntos da família e os subconjuntos da empresa, pois apresentam necessidades distintas. Os membros da família que trabalham na empresa e têm participações no capital social, têm uma dualidade entre os subgrupos da família e empresa. Por um lado, estão preocupados com a performance da empresa e os resultados que desejam alcançar, por outro lado, devem cumprir o plano estratégico definido, sem tocar drasticamente nas preocupações emocionais dos familiares (Davis et al.,1997). Enquanto os membros da família procuram estabilidade entre si, harmonia e uma visão do negócio congruente entre todos, a empresa e o negócio carecem de uma gestão da mudança profunda, com a inclusão de valores como a inovação e uma cultura organizacional apta à mudança; contudo o foco será sempre evitar problemas na empresa causados pela família ou por relações familiares. (Davis et al.,1997)

A amostra de 50 PME's familiares de Portugal utilizada nesta investigação foi selecionada por conveniência, com base no conhecimento prévio do autor sobre a existência das organizações. O objetivo seria agregar um conjunto suficientemente representativo de PME's de cariz familiar de Portugal, localizadas na região norte do país.

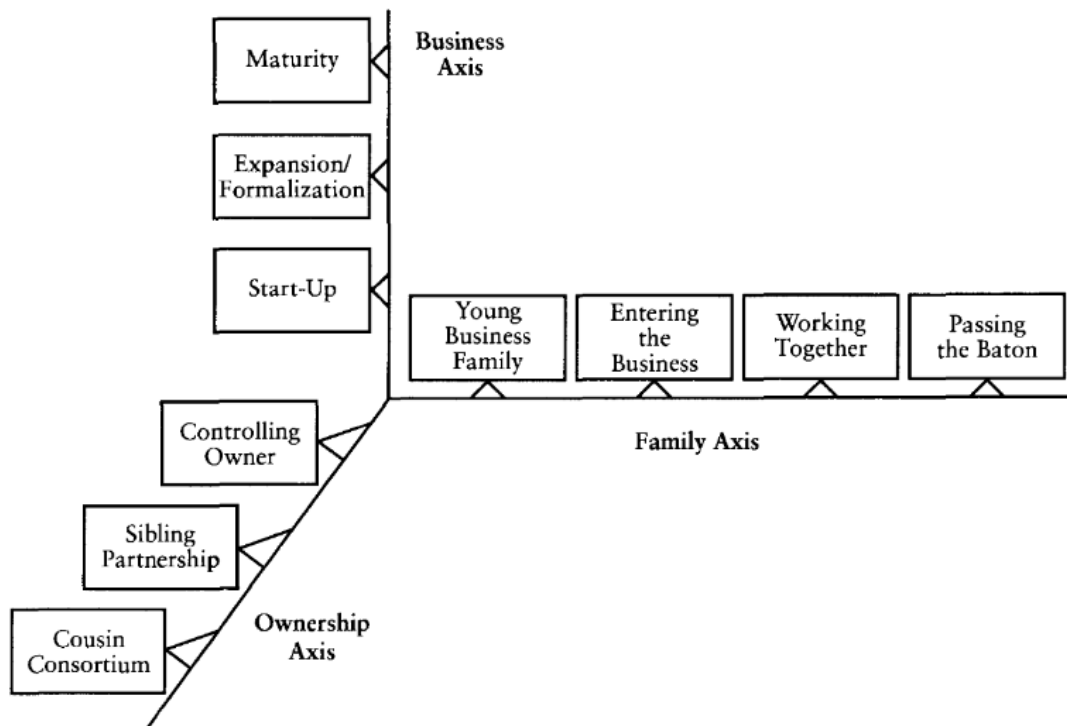
No total das 50 empresas inquiridas, 60% da amostra está situada em Barcelos. Esta concentração está associada ao conhecimento prévio e proximidade geográfica do autor com a região. Além disso, Barcelos é uma cidade que detém um número elevado de EF, tornando-se uma aposta válida para a investigação.

A acrescentar, 15% das empresas inseridas na amostra estão localizadas em Vila Nova de Famalicão, cidade esta também conhecida pelo elevado número de empresas.

Além disso, 13% da amostra tem sede em Guimarães, uma cidade com forte tradição empresarial e industrial.

De seguida, as restantes localidades presentes na amostra são Vila do Conde (4%), Braga (4%), Aveiro (2%) e Porto (2%). Embora representem proporções de menor grau, estas localizações contribuem para a diversidade e representatividade das empresas, em termos de setores de atividade, dimensão e histórico familiar.

O modelo de desenvolvimento da EF apresenta três eixos: controlo do capital, família e empresa. (J. A. Davis et al., 1997)



Adaptado de: Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I., & Kelin E, G. (1997).

Figura 7: Modelo de Desenvolvimento de uma Empresa Familiar (J. A. Davis et al., 1997)

O controlo do capital inicia com o controlo por parte de um empresário (o fundador da empresa), segue para a partilha do controlo entre irmãos e, posteriormente, para o consórcio de primos. O eixo da família alvorece com uma família empreendedora, empresarial jovem, segue para a entrada de juventude na empresa, depois para uma família que trabalha em conjunto e por fim, a passagem de testemunho. Finalmente, o eixo da empresa, estreia com o arranque e fundação da empresa, posteriormente a

expansão da empresa e formalização de processos, com uma gestão profissional, e depois, a empresa atinge a maturidade.

Posto tudo isto, resta apenas dizer que nenhuma empresa é igual a outra empresa. Então deve existir uma adequação do controlo da organização à evolução das diversas dimensões (controlo do capital, família e empresa); assim como uma articulação entre os três círculos (família, propriedade e empresa).

Estando agora em condições de diagnosticar empresas familiares, recorremos a um inquérito adaptado de Cunha et al. (2017) que pretende diagnosticar as EF com base em cinco dimensões:

1. Controlo e influência da família sobre a empresa;
2. Identificação dos membros da família com a empresa;
3. Laços sociais da empresa com pessoas e entidades externas à família;
4. Ligação emocional entre membros da família;
5. Renovação dos laços familiares através da sucessão dinástica.

Para cada afirmação, a empresa inquirida deverá classificar, com base na *escala de Likert*, as afirmações abaixo expostas. Note-se que, a escala é de 1 a 7, onde a empresa inquirida deve quantificar com 1 se a afirmação não descrever bem a empresa e com 7 se a afirmação descrever muito bem a empresa. As afirmações do questionário são de seguida mencionadas.

Tabela 7: Questionário para diagnóstico das empresas familiares (Cunha et al., 2017)

Afirmações
“A maioria das ações (do capital) da empresa pertence a membros da família;
Os membros da família têm um forte sentido de pertença à empresa;
A empresa é muito ativa na promoção de atividades que favorecem a comunidade;
Muitas vezes, as emoções e os sentimentos afetam a tomada de decisão na empresa;
A empresa considera que é muito importante manter o legado e a tradição da família;
Os membros da família exercem controlo sobre as decisões estratégicas da empresa;
Os membros da família sentem que o sucesso da empresa é o sucesso deles próprios;
Os empregados que não pertencem à família são tratados como parte da família;
Existe na empresa uma preocupação significativa com o bem-estar dos membros da família;
Quando avaliam os investimentos que fazem na empresa, os proprietários prestam mais atenção ao longo prazo do que ao curto prazo;
Muitos lugares de gestão são ocupados por membros da família;

A empresa tem um grande significado pessoal para os membros da família;
As relações contratuais na empresa são sobretudo baseadas na confiança e nas normas da reciprocidade;
Na empresa, os laços emocionais entre os membros da família são muito fortes;
Os membros da família não pensam vender a empresa;
Os gestores e os diretores que não são da família são nomeados pelos membros da família;
Ser membro da empresa ajuda a definir o que os membros da família sentem que são;
A empresa considera importante fomentar o relacionamento forte com outras instituições (como, por exemplo, outras empresas, associações profissionais, autoridades públicas);
Na empresa, os laços afetivos são, muitas vezes, tão importantes quanto os aspetos económicos;
Os membros da família consideram que é muito importante a empresa passar para as próximas gerações;
A administração da empresa é constituída sobretudo por membros da família;
Os membros da família sentem orgulho em dizer a outras pessoas que fazem parte da empresa;
Os contratos com os fornecedores baseiam-se em relações duradouras a longo prazo;
Os laços emocionais fortes entre os membros da família ajudam a manter uma autoimagem positiva;
A preservação da independência e do controlo da empresa pela família são objetivos importantes da família;
Os clientes associam muitas vezes o nome da família aos serviços e produtos da empresa.”

Adaptado de: Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, A. D., & Fernandes, F. S. (2017).

Como complemento ao diagnóstico das empresas familiares, considera-se pertinente uma análise a esta tipologia de empresa, recorrendo a um estudo já elaborado e disponibilizado na literatura em geral de Marques et al. (2018). Neste sentido, aprofunda-se o papel do fundador, a estrutura de governação, a preparação da nova geração e os fatores de sucesso (e críticos) das empresas familiares.

Sobre o papel do fundador, são colocadas duas questões:

Tabela 8: O papel do fundador (Marques et al., 2018)

1. O fundador da empresa é:	
-	O atual responsável;
-	Pai e/ou mãe;
-	Avô e/ou avó;
	Anteriores sócios.

2. A razão para entrar na empresa pela segunda e mais gerações:	
-	Assumida de forma completamente autónoma;
-	Incutida desde sempre no seio familiar;
-	Resultante de uma situação inesperada;
-	Outro.

Adaptado de: Marques, A. P., Couto, A. I., Costa, A. N., Cunha, J. M., Freire, P., Silvestre, P., Jorge, S., Jayantilal, S. (2018).

Para explorar a estrutura de governação questionam-se as empresas de cariz familiar em quatro questões diretas:

Tabela 9: Estrutura de governação em empresas familiares (Marques et al., 2018)

1. O capital social é maioritariamente detido por familiares?	
-	Sim;
-	Não.
2. Número de descendentes diretos executivos:	
-	1 membro;
-	2 membros;
-	3 membros;
-	4 ou mais membros.
3. Número de mulheres na gerência, em 2022:	
-	Nenhum;
-	1;
-	2;
-	3;
-	4 ou mais.
4. Número de mulheres em funções diretivas, em 2022:	
-	Nenhum;
-	1;
-	2;
-	3;

-	4 ou mais.
---	------------

Adaptado de: Marques, A. P., Couto, A. I., Costa, A. N., Cunha, J. M., Freire, P., Silvestre, P., Jorge, S., Jayantilal, S. (2018).

De seguida, para o tópico sobre a preparação da nova geração, são colocadas quatro interrogações:

Tabela 10: Preparação da nova geração (Marques et al., 2018)

1. Expectativas de a empresa vir a realizar uma mudança na gestão (sucessão de liderança), nos próximos 3 a 5 anos:	
-	Sim;
-	Não.
2. Principal mudança na gestão (sucessão da liderança):	
-	Entrada da geração mais nova na gestão;
-	Entrada de gestores externos à família;
-	Outra.
3. Expectativas de a empresa vir a realizar uma mudança na estrutura acionista (sucessão da propriedade), nos próximos 3 a 5 anos:	
-	Sim;
-	Não.
4. Principal mudança na estrutura acionista (sucessão da propriedade):	
-	Transferência da propriedade entre familiares;
-	Abertura a capital social a membros não familiares;
-	Venda da empresa.

Adaptado de: Marques, A. P., Couto, A. I., Costa, A. N., Cunha, J. M., Freire, P., Silvestre, P., Jorge, S., Jayantilal, S. (2018).

Finalmente, para estudar os fatores de sucesso (e críticos) da empresa familiar, é pertinente averiguar o nível de importância (valor médio) dos aspetos para o sucesso da empresa familiar. Neste sentido, é pedido que as empresas inquiridas classifiquem, numa escala de 1 a 5, onde 1 significa mínima importância atribuída e 5 significa máxima importância atribuída, os seguintes aspetos para o sucesso da empresa:

Tabela 11: Fatores críticos de sucesso da empresa familiar (Marques et al., 2018)

Fatores de sucesso (e críticos) da empresa familiar	
-	Abertura de capital social a membros não familiares;
-	Ter gestores externos na direção da empresa;
-	Manutenção do controlo da família no negócio;
-	Manter informada a família da situação de negócio, incluindo os problemas e decisões;
-	Comunicação entre as gerações da família, antecipando a continuidade do negócio;
-	Existência de uma estrutura organizacional com definição de funções e responsabilidades;
-	Prevalência de critérios profissionais na tomada de decisão sobre a propriedade, governo e gestão da empresa;
-	Existência de um planeamento estratégico (médio e longo prazo);
-	Separação entre os interesses da família e os do negócio;
-	Preparação e treino do sucessor antes do efetivo início da função.

Adaptado de: Marques, A. P., Couto, A. I., Costa, A. N., Cunha, J. M., Freire, P., Silvestre, P., Jorge, S., Jayantilal, S. (2018).

Para além do diagnóstico sobre EF, é importante para o estudo perceber o grau de implementação de sistemas de controlo de gestão em PME, de cariz familiar. Neste sentido foi adaptado um inquérito utilizado por Duréndez et al. (2016), do tipo *Likert*, que se divide em sete tópicos:

Tabela 12: Grau de implementação de sistemas de controlo de gestão, em PMEs familiares (Duréndez et al., 2016)

Grau de implementação de sistemas de controlo de gestão, em PMEs familiares de Portugal	
1	“Sistemas de gestão da informação (ERP, CRM, BSC, entre outros);
2	Sistemas de gestão da informação (ERP, CRM, BSC, entre outros);
3	Grau de implementação da contabilidade de custos, de gestão ou analítica (sistemas de custeio, ABC, métodos tradicionais como a produção conjunta ou disjunta, método direto ou indireto);
4	Controlo por orçamentação;
5	Análise económico-financeira;

6	Planeamento estratégico;
7	Auditoria interna;
8	Implementação de controlos de qualidade”.

Adaptado de: Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016).

Aqui é esperado que as empresas inquiridas indiquem o grau de uso dos sete sistemas de controlo de gestão acima indicados, nos últimos 3 anos, onde 1 significa “pouco usado” e 5 significa “amplamente usado”.

Com sustentação em Duréndez et al. (2016) é pertinente analisar a evolução da performance da empresa nos últimos três anos. Para tal, uma vez mais é utilizado o questionário do *tipo Likert*, adaptado de Duréndez et al. (2016). Novamente, é esperado a indicação, por parte das empresas inquiridas, sobre a evolução da performance da empresa, nos últimos três anos, onde 1 representa “muito desfavorável” e 5 representa “muito favorável”.

- “Melhorias na participação de mercado;
- Melhorias na lucratividade;
- Melhorias na produtividade.” (Duréndez et al., 2016)

Por fim, um ponto muito enfatizado pelas empresas no geral, a posição financeira. Duréndez et al. (2016) também analisa este tópico com base:

- “Liquidez e caixa;
- Alavancagem – endividamento
- Capacidade do serviço de dívida;
- Custo da dívida;
- Capacidade de autofinanciamento (para reter lucros).” (Duréndez et al., 2016)

É esperado que as empresas inquiridas indiquem o a evolução da posição financeira, com base nos tópicos acima indicados, nos últimos 3 anos, onde 1 retrata “muito desfavorável” e 5 retrata “muito favorável”. É curioso este estudo, também para entender como evoluíram – ou não – as PME de cariz familiar, durante a época alta da pandemia covid-19, por setor de atividade económica.

Num outro ponto de vista, de forma a analisar a influência dos sistemas de medição de desempenho nos processos de formulação da estratégia, foi executado um inquérito desenvolvido por Gimbert et al. (2010). O autor pretendia demonstrar que os sistemas estratégicos de medição de desempenho influenciavam positivamente a formulação e/ou reformulação da estratégica, estimulando o desenvolvimento de uma agenda e calendarização da estratégica, internamente na empresa.

Gimbert et al. (2010) define sistemas estratégicos de medição de desempenho (SPMSs: *strategic performance measurement systems*) como: sistema que “suporta os processos decisórios de uma determinada empresa, através de característica distintivas, das quais:

- Integração da estratégia de longo prazo e objetivos operacionais;
- Fornecimento de medidas de desempenho, para múltiplas perspetivas estratégicas;
- Fornecimento de uma sequência de objetivos/metas/métricas/planos de ação para cada perspetiva;
- Presença de relações de causa-efeito explícitas entre objetivos estratégicos ou entre medidas de desempenho.” (Gimbert et al., 2010)

Duan et al. (2022), inspirada em Gimbert et al. (2010) adaptou o inquérito inicial, que será também utilizado nesta investigação, em parte, com uma redução do questionário oficial. Desta forma, iremos estudar a padronização do processo de tradução estratégica através de 4 questões, de resposta única (sim ou não, onde sim é representado por 1 e não é representado por 0):

1. “Quando o processo de gestão de uma empresa inclui claramente as duas etapas de “determinar objetivos estratégicos” e “projetar medidas de desempenho”, a empresa determina primeiro os objetivos estratégicos e depois projeta as medidas de desempenho?

2. Quando o processo de gestão de uma empresa inclui claramente as duas etapas de “determinar os objetivos estratégicos” e “estabelecer o valor-alvo”, a empresa determina primeiro os objetivos estratégicos e depois define o valor-alvo?

3. Quando o processo de gestão de uma empresa inclui claramente as duas etapas de “determinar os objetivos estratégicos” e “formular o plano de ação”, a empresa determina primeiro os objetivos estratégicos e depois formula o plano de ação?

4. Quando o processo de gestão de uma empresa inclui claramente as duas etapas de “determinar objetivos estratégicos” e “preparar um orçamento”, a empresa determina primeiro os objetivos estratégicos e depois prepara o orçamento?” (Duan et al., 2022)

Posteriormente, é pertinente ter conhecimento da resposta à pergunta:

“Quantos dos seguintes procedimentos inclui claramente o sistema de medição de desempenho da empresa inquirida: (1) objetivos estratégicos, (2) medidas de desempenho, (3) valor alvo, (4) plano de ação, (5) orçamento?” (Duan et al., 2022)

Numa outra ótica de estudar o controlo de gestão, Duan et al. (2022) analisou o nível de participação do orçamento, segundo o método de Milani (1975), onde são analisadas seis vertentes, segundo a *escala de Likert* (1 exprime o “nível mais baixo”, 7 exprime o “nível mais alto”)

1. “A medida em que os gestores subordinados participam da definição do orçamento;
2. A competência da explicação do superior ao subordinado sobre os motivos dos ajustes ao orçamento;
3. A frequência das discussões do orçamento iniciadas por gestores subordinados;
4. A influência dos subordinados no orçamento final;
5. A importância da contribuição dos gestores subordinados para o orçamento;
6. A frequência com que os superiores procuram conselhos dos subordinados ao estabelecer metas.” (Duan et al., 2022)

Após o estudo da participação no orçamento, Duan et al. (2022) acho por bem averiguar a justiça processual no orçamento. Utiliza os padrões de justiça processual adaptados de Sun et al. (2017), desenvolvendo um questionário de 21 perguntas, também com recurso à *escala de Likert*, onde 1 é o “grau mais baixo de adequação” e 7 o “grau mais alto de adequação”. Na presente dissertação iremos utilizar e adaptar algumas das 21 questões, reduzindo-as a 5 apenas, com o intuito de perceber a existência de uma gestão profissionalizada ou não, nas PME familiares, bem como auxílio da percepção da cultura organizacional.

1. Os procedimentos do planeamento do orçamento, definição do orçamento e avaliação do orçamento são aplicados de forma consistente em todas as unidades de negócios;
2. O gestor com a responsabilidade de tomar decisões sobre o orçamento não favorece uma unidade de negócios em detrimento de outra, quando o orçamento é decidido e/ou avaliado;
3. Preparamos, definimos e avaliamos o desempenho do orçamento tendo como base informações precisas e fidedignas;
4. Os atuais procedimentos de planeamento, definição e avaliação do orçamento representam, adequadamente, as preocupações de todas as unidades de negócios;
5. Os procedimentos atuais de planeamento, definição e avaliação do orçamento estão em conformidade com meus próprios padrões de ética e moralidade.

Posteriormente à validação dos inquéritos por questionários na literatura, assim como uma pesquisa sobre PME de cariz familiar, em Portugal; a investigação inicia com a recolha dos dados, sendo

este o processo mais moroso e limitado por condições externas. Neste ponto, os inquéritos são colocados à disposição das organizações e é pedido que o máximo de empresas respondam com verdade às questões colocadas, via online. De seguida, é dado um certo período temporal, dentro do calendário estipulado, para a recolha dos dados e validação de que os mesmos se encontram devidamente preenchidos.

Após a recolha e validação dos dados, o inquérito por questionário é fechado, deixando de serem contabilizadas respostas posteriores. Neste ponto, é esperado ter um número significativo de respostas de forma a conseguir uma amostra suficientemente relevante. De seguida, os dados são devidamente tratados, de forma a obter uma consolidação dos dados capacitada para efetuar comparações entre os mesmos e coletar informação convenientemente proficiente para o estudo.

Posteriormente os resultados são expostos e é esperado uma análise crítica, consistente e detalhada sobre os resultados obtidos; bem como uma conclusão coerente.

A amostra do presente trabalho cifra o total de 50 empresas. A amostra de 50 PME's familiares de Portugal utilizada nesta investigação foi selecionada por conveniência, com base no conhecimento prévio do autor sobre a existência destas organizações. O objetivo foi obter uma amostra representativa de empresas, localizadas na região norte do país. A maioria das empresas está sediada em Barcelos (60%), seguida de Vila Nova de Famalicão (15%) e Guimarães (13%). As restantes organizações estão distribuídas em Vila do Conde (4%), Braga (4%), Aveiro (2%) e Porto (2%). A presente amostra oferece considerações pertinentes sobre as PME's e EF em Portugal, especialmente na região norte do país.

Perante as respostas conseguidas, no que concerne a caracterização das organizações, o resultado a que se chegou mostra que, se subdividirmos o conceito de PME, 45% das empresas inquiridas são microempresas, 31% são médias empresas e os restantes 24% são pequenas empresas. Isto com base na definição de PME que, segundo o INE são “empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros e que incluem as microempresas.” (Instituto Nacional de Estatística 2020)

Existem vários instrumentos para o procedimento de recolha de dados, para servirem de base do presente trabalho. Fisher (2010) menciona os inquéritos por questionário como um instrumento utilizado para agregar informações através de questões previamente definidas, permitindo obter tanto dados quantitativos como qualitativos de uma determinada amostra a estudar. Menciona também as

entrevistas, onde estas são conduzidas para obter informações mais detalhadas; neste tipo de instrumento as questões podem ser estruturadas na totalidade, semiestruturadas - alargando aqui alguma flexibilidade - ou até não estruturadas de todo. Outro instrumento de recolha de dados mencionado por Fisher (2010) é a observação, que envolve a recolha de dados através da observação direta dos comportamentos, interações e fenómenos numa determinada população. E por fim, um outro método de recolha de dados é o estudo de caso, onde a análise é mais profunda de um caso específico, este método tem a capacidade de combinar técnicas como as entrevistas, observação e análise de dados/ documentos.

Para a presente dissertação, o instrumento escolhido foi os inquéritos por questionários. Este tipo de instrumento de recolha de dados é usado para agregar informação, através de questões previamente estabelecidas. Este instrumento é satisfatoriamente eficiente no que respeita a agregar um número grande de respostas, num curto prazo de tempo; permitindo assim ter uma amostra significativa, para além da vantagem de ser aplicado em diferentes locais geográficos (neste caso específico, a norte de Portugal).

Outra vantagem dos inquéritos por questionário é a padronização das questões, assegurando que toda a amostra - neste caso as PME's familiares de Portugal - recebam as mesmas questões, garantindo assim a consistência e facilitação na análise e discussão dos resultados. Além disso, a variedade de questões é um ponto a favor, onde podem existir questões de resposta fechada (como a escolha múltipla) ou respostas abertas (onde a amostra poderá escrever abertamente a resposta que deseja fornecer).

A acrescentar, podem existir escalas de medição, como a escala de *Likert* - utilizada no questionário elaborado para esta investigação em específico - sendo possível a comparação facilitada e agregação mais rápida dos resultados.

4. Discussão de Resultados

Quando estudada a estrutura legal destas organizações, é visível que 50% das respostas (ou seja, 25 empresas, no total de 50 respostas) apontam para a constituição das empresas como sociedade por quotas, 28% como sociedade unipessoal, 14% como sociedades anónimas e os restantes 8% como outro tipo de sociedades.

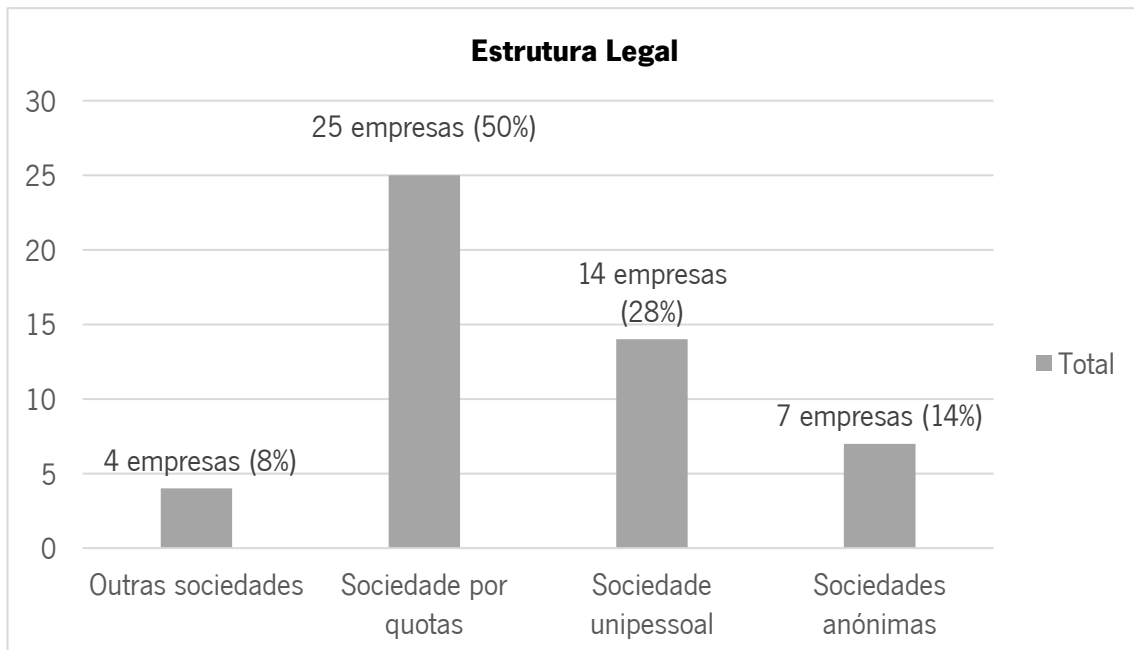


Figura 8: Estrutura Legal das PME's familiares de Portugal inquiridas

O perfil de antiguidade da amostra apresentada, remete para a conclusão de que 52% das empresas são da tipologia maduras, pois contam com mais de 20 anos de existência; 26% assumem-se como adultas, ou seja, encontram-se num intervalo entre 6 e 19 anos desde a sua fundação; 16% caracterizam-se como jovens, uma vez que estão incluídas no intervalo entre 1 e 5 anos desde a sua constituição; e, por fim, 6% da amostra diz ser uma start-up, com menos de 1 ano de existência, até à data do inquérito.

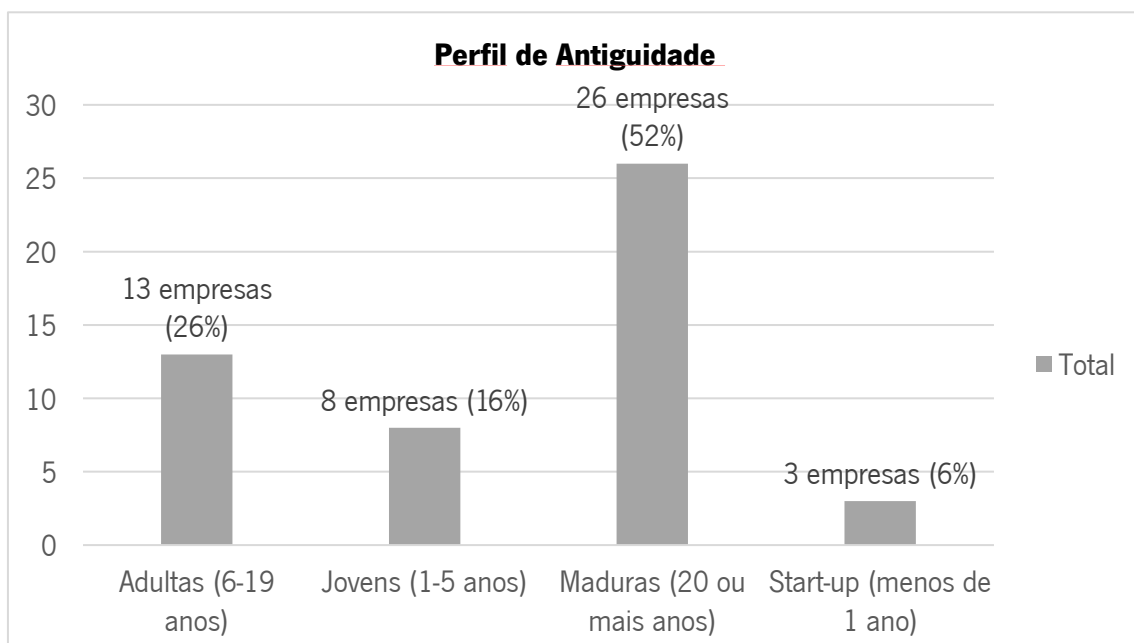


Figura 9: Perfil de Antiguidade das PME's familiares de Portugal inquiridas

A atividade das empresas contidas na amostra varia bastante, tendo aqui um leque de atividades amplamente diverso. Uma parte significativa da amostra diz atuar, na sua atividade principal, na indústria transformadora apontando para 31%; 24% das respostas sustentam que a área de atuação primária diz respeito a outras atividades e serviços; 14% define como a sua atividade principal o comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos; uma igual parte, 14%, aponta para a construção, 4% assume-se a atuar em atividades imobiliárias. Posteriormente, um número de respostas menos significativas no total da amostra, refletindo uma percentagem de 2%, diz atuar nas atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; igualmente, outros 2% refere as atividades de saúde humana e apoio social; também 2% apontam o alojamento, restauração e similares; 2% encontram-se a atuar nas atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas; 2% remetem para as atividades de informação e de comunicação; e, finalmente, os restantes 2% assumem as atividades financeiras e de seguros.

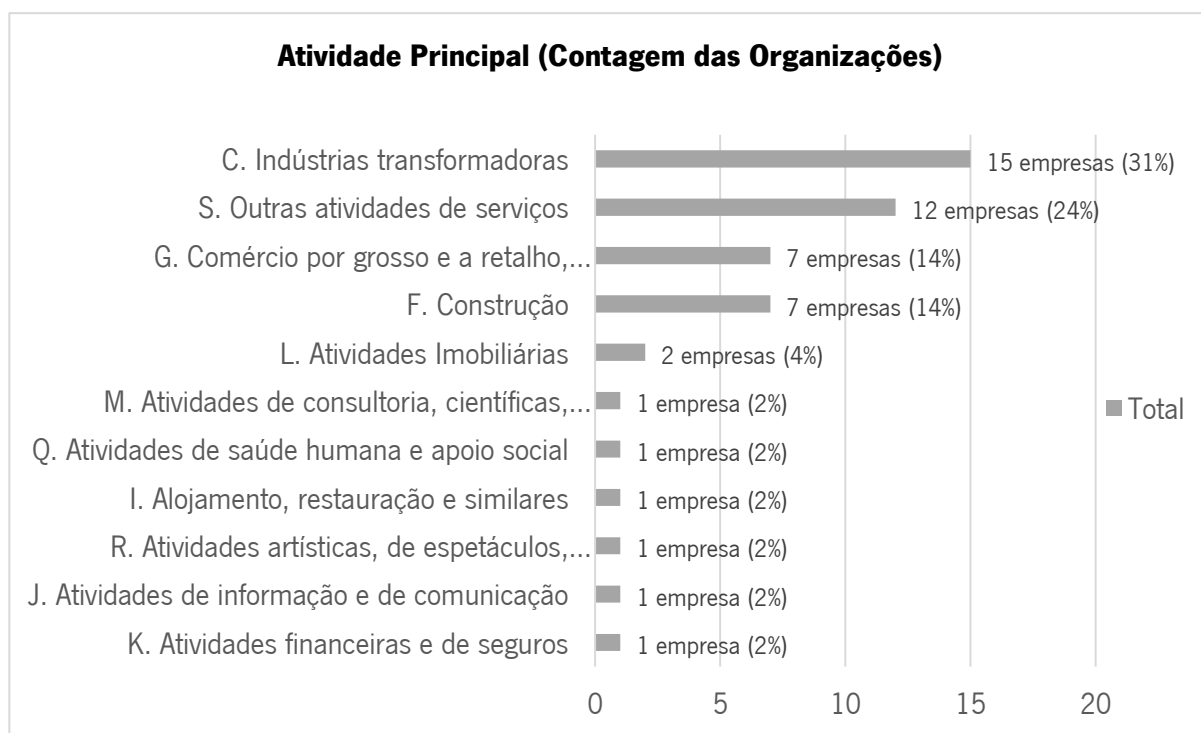


Figura 10: Atividade Principal das PME familiares, de Portugal, inquiridas

De que forma os SCG poderão viabilizar e monitorizar o plano estratégico de curto, médio e longo prazo (incluindo decisões de sucessão) nas PME familiares de Portugal?

Com base na literatura, Cascade (2022), afirma que existem cinco fatores chave para uma implementação bem-sucedida da estratégia, nomeadamente, o "compromisso com a estratégia, o alinhamento entre a estratégia e a estrutura da empresa, o alinhamento entre a estratégia e a cultura organizacional, a criação de um ambiente de trabalho propício para o cumprimento da estratégia e alcance dos objetivos estratégicos estipulados e a definição de metas realistas para um certo período temporal" (Cascade, 2022).

Tendo em mente estes cinco fatores importa agora, com base nas respostas obtidas através do inquérito por questionário, atender à questão de partida e objetivos específicos definidos previamente.

O plano estratégico das organizações é suportado por um processo padronizado da tradução estratégica, tendo etapas como a determinação dos objetivos estratégicos, definição de medidas de desempenho, estabelecimento de valores alvo, formulação de um plano de ação e a preparação de um orçamento.

Nos fatores críticos de sucesso interrogados às PME de cariz familiar, no ponto "Existência de um planeamento estratégico (médio e longo prazo)", com base numa escala de 1 a 5 - onde 1 significa mínima importância atribuída e 5 significa máxima importância atribuída -, a média de repostas aponta para 4 pontos; uma pontuação bastante vincada, onde é esperado que o processo de definição estratégica esteja bem delineado e o plano estratégico esteja construído de forma enriquecedora e adaptado a cada tipologia e carência das organizações.

Considerando estes resultados, é possível concluir que as PME familiares reconhecem a importância da gestão estratégica e estão comprometidas em desenvolver planos estratégicos sólidos. No entanto, é importante salientar que a implementação eficaz da estratégia requer não apenas um planeamento adequado, mas também a adoção de práticas consistentes com os fatores-chave mencionados. O compromisso, o alinhamento, a criação de um ambiente propício e a definição de metas realistas devem ser considerados como elementos interligados e integrados num processo contínuo de gestão estratégica.

Tabela 13: Fatores de sucesso (e críticos) da EF: Nível de importância (valor médio) dos aspetos para o sucesso da EF

	Classifique de 1 a 5 1: Mínima importância atribuída 5: Máxima importância atribuída Média das respostas das empresas inquiridas
Abertura de capital social a membros não familiares	1,96; aprox(2)
Ter gestores externos na direção da empresa	1,84; aprox(2)
Manutenção do controlo da família no negócio	3,83; aprox(4)
Manter informada a família da situação de negócio, incluindo os problemas e decisões	3,98; aprox(4)
Comunicação entre as gerações da família, antecipando a continuidade do negócio	3,55; aprox(4)
Existência de uma estrutura organizativa com definição de funções e responsabilidades	3,88; aprox(4)
Prevalência de critérios profissionais na tomada de decisão sobre a propriedade, governo e gestão da empresa	4,1; aprox(4)
<u>Existência de um planeamento estratégico (médio e longo prazo)</u>	<u>3,98; aprox(4)</u>
Separação entre os interesses da família e os do negócio	3,84; aprox(4)
Preparação e treino do sucessor antes do efetivo início da função	3,92; aprox(4)

Adaptado de: Marques, A. P., Couto, A. I., Costa, A. N., Cunha, J. M., Freire, P., Silvestre, P., Jorge, S., Jayantilal, S. (2018).

No diagnóstico das EF, quando analisamos a dimensão de “controlo e influência da família sobre a empresa”, onde aqui se insere a rubrica “os membros da família exercem controlo sobre as decisões estratégicas da empresa” – numa escala de 1 a 7 (onde 1 revela que a afirmação não descreve bem a empresa e 7 mostra que a afirmação descreve muito bem a empresa) – as respostas apontam para uma média de 5.2 pontos, na generalidade. Quando focamos apenas as médias empresas, a média aumenta

para 5.6 pontos. Assim, podemos concluir que em grande parte dos casos, as decisões estratégicas são tomadas por membros da família.

Numa perspectiva ampla, a implementação bem-sucedida da estratégia é fundamental para o sucesso das organizações, independentemente do seu tamanho ou área de atuação.

O compromisso com a estratégia é um elemento basilar, atribuindo especial destaque à importância de todos os membros da organização estarem alinhados e comprometidos com os objetivos estratégicos previamente estabelecidos. Esta coesão é essencial para que a estratégia seja implementada de forma eficaz e para que todos os *stakeholders* contribuam para o sucesso desta.

A interligação entre a estratégia e a estrutura da empresa é igualmente relevante. Uma estrutura organizacional adequada e adaptada à estratégia contribui para a eficiência e eficácia da implementação. É necessário que os recursos disponíveis e as responsabilidades estejam claramente definidos, de forma a permitir uma execução harmoniosa da estratégia.

A articulação entre a estratégia e a cultura organizacional também desempenha um papel decisivo. A cultura organizacional molda os comportamentos e as atitudes dos colaboradores, influenciando, indiretamente, a forma como a estratégia é implementada. É necessário que a cultura esteja alinhada com os valores e princípios da estratégia, de modo a promover a implementação efetiva desta.

A criação de um ambiente de trabalho propício para o cumprimento da estratégia é outro fator determinante. As condições e os recursos disponíveis devem ser adequados e favoráveis à execução das iniciativas estratégicas. Um ambiente que incentive a inovação, o trabalho de equipa e a aprendizagem contínua pode impulsionar bastante o sucesso da implementação estratégica.

A definição de metas – sendo que estas devem ser o mais realistas - para um determinado período temporal complementa os fatores chave e críticos de sucesso. As metas devem ser ambiciosas o suficiente, mas ao mesmo tempo atingíveis; garantindo o foco e a motivação dos colaboradores. Metas claras, assertivas e mensuráveis proporcionam uma direção transparente e concisa para a implementação da estratégia.

Quando analisamos os resultados da amostra, a nível de estratégia, conseguimos perceber que 84% das empresas inquiridas determinam os objetivos estratégicos mesmo antes de preparar um orçamento. Também 86% das empresas admitem determinar os objetivos estratégicos anteriormente a formular o plano de ação. Neste sentido, estamos em harmonia de que o primeiro passo da padronização

do processo de tradução estratégica é a determinação dos objetivos estratégicos que as organizações pretendem alcançar.

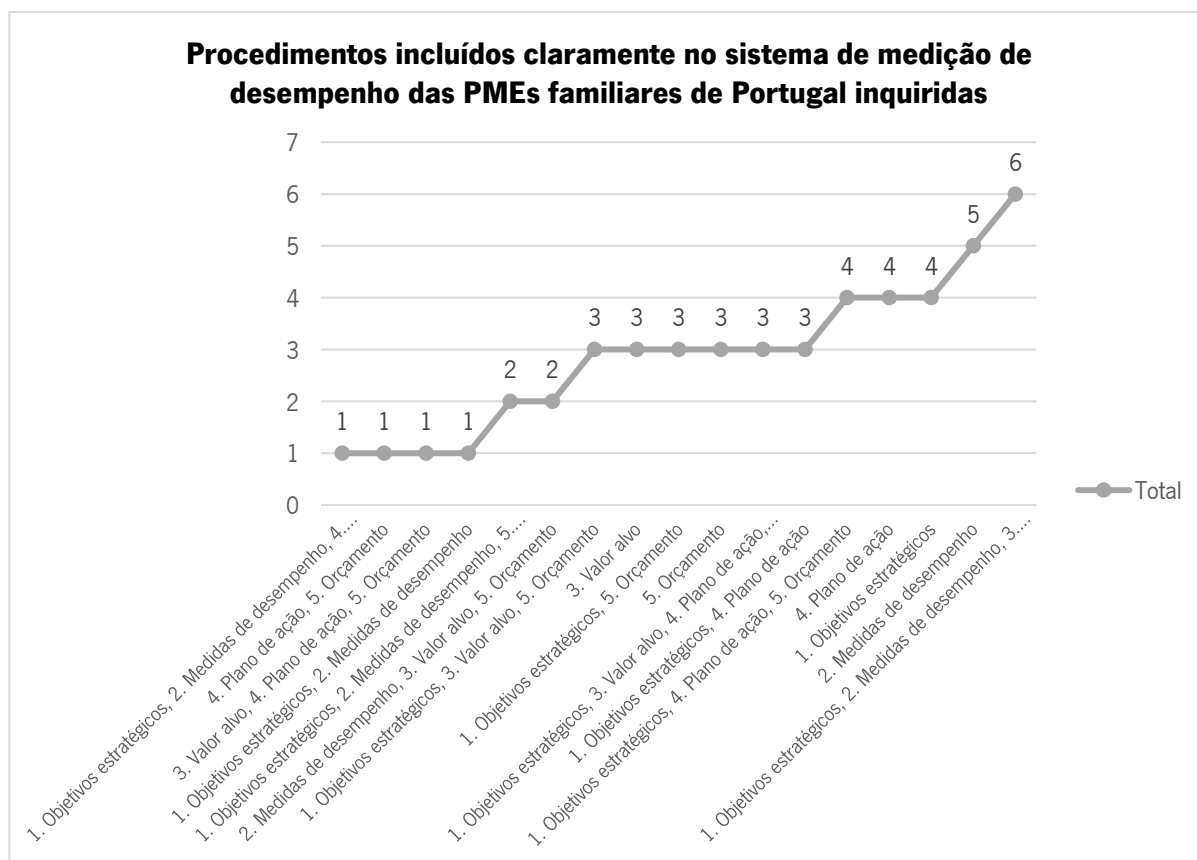


Figura 11: Padronização do processo de tradução estratégica - Contagem dos procedimentos incluídos claramente no sistema de medição de desempenho das PME's familiares de Portugal inquiridas

Quando questionadas - as PME's de Portugal, de cariz familiar - sobre os procedimentos incluídos no sistema de medição de desempenho da empresa, a amostra revela que 26% das empresas incluem o orçamento, 24% das empresas incluem objetivos estratégicos, 20% têm planos de ação, 15% detêm medidas de desempenho e 15% apresentam também valores-alvo para medir o desempenho da organização. Note-se que, apenas 12% das empresas incluem todos os cinco procedimentos (objetivos estratégicos, medidas de desempenho, valor alvo, plano de ação e orçamento) em simultâneo no seu sistema de medição de desempenho.

Tabela 14: Padronização do processo de tradução estratégica - Procedimentos incluídos claramente no sistema de medição de desempenho das PME's familiares, de Portugal, inquiridas

Procedimentos incluídos claramente no sistema de medição de desempenho das empresas inquiridas	Contagem	Em %
1. Objetivos estratégicos, 2. Medidas de desempenho, 4. Plano de ação, 5. Orçamento	1	2%
4. Plano de ação, 5. Orçamento	1	2%
3. Valor alvo, 4. Plano de ação, 5. Orçamento	1	2%
1. Objetivos estratégicos, 2. Medidas de desempenho	1	2%
1. Objetivos estratégicos, 2. Medidas de desempenho, 5. Orçamento	2	4%
2. Medidas de desempenho, 3. Valor alvo, 5. Orçamento	2	4%
1. Objetivos estratégicos, 3. Valor alvo, 5. Orçamento	3	6%
3. Valor alvo	3	6%
1. Objetivos estratégicos, 5. Orçamento	3	6%
5. Orçamento	3	6%
1. Objetivos estratégicos, 3. Valor alvo, 4. Plano de ação, 5. Orçamento	3	6%
1. Objetivos estratégicos, 4. Plano de ação	3	6%
1. Objetivos estratégicos, 4. Plano de ação, 5. Orçamento	4	8%
4. Plano de ação	4	8%
1. Objetivos estratégicos	4	8%
2. Medidas de desempenho	5	10%
1. Objetivos estratégicos, 2. Medidas de desempenho, 3. Valor alvo, 4. Plano de ação, 5. Orçamento	6	12%

Dentro do controlo de gestão, um tema abrangente, surge a estratégia, incluída nas boas práticas da gestão e tudo o que esta engloba. Perante isto, sente-se a necessidade de alterar a forma como controlamos e monitorizamos a definição e implementação da estratégia. Kaplan e Norton (1992, como citado em Saraiva e Alves (2015)), trouxeram o conceito de inovação, relativamente aos indicadores de desempenho das organizações, de forma a colmatar o problema de a avaliação de desempenho centrar-se apenas em medidas financeiras; surgindo assim o BSC como um sistema de medição, sistema de comunicação, sistema de avaliação global e individual, sistema de gestão estratégica, sistema de gestão estratégica que gere e avalia o seu próprio sistema de gestão e, sistema de gestão de alianças estratégicas.

Perante isto, estamos em conformidade para interligarmos controlo de gestão com a vertente estratégica e ao fazê-lo verificamos o nível de participação no orçamento. Para Duan et al. (2022), a participação no orçamento é uma forma proeminente dos gestores de topo obterem informações relacionadas com o trabalho dos colaboradores com posições hierárquicas inferiores. O autor defende ainda que, quando o processo de tradução da estratégia de uma empresa está alinhado com o processo padrão, a participação na elaboração do orçamento, de gestores de todos os níveis, será maior. Numa escala de *Likert*, de 1 a 7 (onde 1 corresponde a um nível mais baixo e 7 ao nível mais elevado de participação), percebemos que a participação dos gestores subordinados, na definição do orçamento, assume uma média de 4.0 pontos.

Portanto, para uma melhor operacionalização dos SCG nas PME familiares, é fundamental promover uma maior participação dos gestores subordinados no processo de definição do orçamento, bem como garantir uma compreensão clara da estratégia por parte de todos os colaboradores. Além disso, é necessário fortalecer a comunicação e a cooperação entre superiores e subordinados, valorizando a contribuição e os conselhos dos colaboradores na definição das metas estratégicas. Ao abordar estas questões, as EF podem incrementar a capacidade de traduzir e implementar efetivamente a estratégia, impulsionando assim o seu desempenho e sucesso a longo prazo.

Com base nos dados e informações fornecidas, pode-se concluir que as PME familiares enfrentam desafios na operacionalização dos SCG, especialmente no que diz respeito à integração da vertente estratégica nesses sistemas. A comunicação eficaz da estratégia é um fator crucial para garantir que todos os membros da organização estejam alinhados e que compreendam, efetivamente, os objetivos estratégicos. Num ambiente de trabalho cada vez mais complexo e dinâmico, os gestores precisam de reavaliar e analisar regularmente as tomadas de decisão, com o intuito de garantir a

adaptação da empresa à incerteza e complexidade crescente nos negócios. Tudo isto requer uma mentalidade aberta à mudança; para além de deterem a capacidade de tomar decisões estratégicas eficientes para manter a competitividade e a inovação da empresa.

O planeamento estratégico é identificado como um processo vital para lidar com mudanças repentinas, identificar oportunidades de crescimento e desenvolver estratégias para superar desafios. A coesão e a transparência da estratégia são essenciais para que todos os departamentos e áreas da organização estejam informados sobre o caminho a seguir para alcançar as metas propostas.

Kaplan e Norton (2008) revelam uma investigação sobre o estado da execução estratégica. Nesta investigação, perceberam que grande parte das organizações não possuíam sistemas formais com capacidade de auxiliar na execução estratégica. Concluíram ainda que, apenas 40% das empresas combinavam o orçamento com as estratégias definidas. A acrescentar, uma parte notória da amostra revela que menos de 10% dos colaboradores percebiam a estratégia; neste sentido, é óbvio que se os colaboradores não entendem a estratégia a seguir, não conseguem ajustar as tarefas e atividades diárias à execução bem-sucedida da estratégia.

Num outro ponto, onde é expectável existir sinergias entre superior e subordinados, como equipa e cooperação de trabalho - e esperada também uma explicação do líder aos liderados sobre os motivos dos ajustes ao orçamento - a competência desta explicação assume a média de 4.2 pontos. As discussões sobre o orçamento, iniciadas por colaboradores assume uma média de 3.8 pontos e a influência exercida pelos colaboradores no orçamento final cifra uma média de 3.7 pontos. A importância reconhecida pelas empresas inquiridas, sobre a contribuição dos gestores subordinados para o orçamento obteve, em média 3.9 pontos; uma média bastante abaixo do esperado.

Finalmente, quando os superiores procuram conselhos dos colaboradores para estabelecerem metas, a frequência desta procura, em média, ronda os 4.4 pontos. Com isto, percebemos que, com alguma frequência, os gestores líderes procuram e sondam a opinião dos seus liderados sobre as metas e objetivos estratégicos a alcançar; apesar de terem esta preocupação de recolha de informação, a opinião e conselhos concedidos pelos subordinados não influencia, na mesma medida, o orçamento em si, apenas têm isso em consideração.

Tabela 15: Nível médio da participação no orçamento das PMEs familiares, de Portugal, inquiridas

Controlo de Gestão, vertente estratégica: Participação no orçamento	Classifique de 1 a 7 1: nível mais baixo 7: nível mais alto
	Média do nível de participação no orçamento
A medida em que os gestores subordinados participam da definição do orçamento	4,0
A competência da explicação do superior ao subordinado sobre os motivos dos ajustes ao orçamento	4,2
A frequência das discussões do orçamento iniciadas por gestores subordinados	3,8
A influência dos subordinados no orçamento final	3,7
A importância da contribuição dos gestores subordinados para o orçamento	3,9
A frequência com que os superiores procuram conselhos dos subordinados ao estabelecer metas	4,4

Adaptado de: Duan, W., Li, H., Sun, J., & Yang, G. (2022).

Ainda dentro da sinergia entre o controlo de gestão e a vertente estratégica, importa analisar a vertente da justiça processual. Atendendo a este tema, conseguimos prever a forma como é comunicada a estratégia na organização. A estratégia, idealmente, deve ser transmitida de forma clara e assertiva, a todas as pessoas envolvidas na empresa.

Na medida em que o ambiente de trabalho se torna cada vez mais complexo e dinâmico, os gestores precisam de rever e analisar com regularidade as decisões tomadas, de forma a garantir que as empresas se adaptam à incerteza habitual (e cada vez mais em linha crescente) no mundo dos negócios, bem como à complexidade acrescida na gestão das empresas; tudo isto com vista o sucesso empresarial num ambiente cada vez mais desafiador. É crucial que os gestores tenham o espírito aberto

à mudança e tenham a capacidade de tomar decisões estratégicas eficientes para manterem as empresas competitivas e inovadoras. Isto, em harmonia com Weissenberger-Eibl et al. (2019), onde o autor afirma que o planeamento estratégico é um processo vital de forma a salvaguardar que as empresas detêm as ferramentas certas para lidar com mudanças repentinas. Ao recorrerem ao planeamento estratégico, as organizações conseguem identificar oportunidades de crescimento, prever obstáculos no futuro e desenvolverem estratégias para colmatar estes desafios. Note-se que o sucesso do planeamento estratégico depende da capacidade dos gestores pensarem de forma holística e procederem à integração de todas as partes da empresa, nas decisões que tomarem.

Para a estratégia ser o mais coesa e transparente possível, é necessário que esta seja transversal a toda a organização, de forma a vincar os objetivos estratégicos, com o intuito de que todas as áreas e departamentos estejam informados sobre qual o caminho a seguir para o alcance das metas propostas; todavia, as empresas afirmam, numa média de 5.3 pontos, na mesma escala de 1 a 7 pontos, que os procedimentos do planeamento, definição e avaliação do orçamento são aplicados de forma consistente em todas as unidades de negócio. Posterior, quando inquiridas sobre se o gestor responsável pelas decisões do orçamento não favorece uma unidade de negócio em detrimento de outra na definição do orçamento, a média cai para 4.9 pontos. Assim, é possível prever que a informação sobre a estratégia a seguir é transmitida a todos os departamentos, chegando assim a informação a toda a empresa; contudo, nem todos os procedimentos são aplicados de forma igualitária em todas as unidades de negócio, existindo assim uma desigualdade de prioridades, na presente amostra.

A definição e avaliação do orçamento deve sempre ter como base informações fidedignas, precisas e adaptadas às necessidades de cada empresa; esta rubrica, em média teve um total de 5.7 pontos. As empresas alegam ter uma média de 5.6 pontos, sobre os procedimentos de planeamento, definição e avaliação do orçamento representarem, de forma adequada, as preocupações e carências de todas as unidades de negócio; e uma média de 5.8 pontos em estarem em conformidade com os padrões éticos e morais da empresa.

Tabela 16: Média das respostas sobre a interligação da temática do controlo de gestão com a estratégia, nomeadamente, a justiça processual, das PMEs familiares inquiridas

Controlo de Gestão, vertente estratégica: Justiça processual	Classifique de 1 a 7
	1: grau mais baixo de adequação 7: grau mais alto de adequação
	Média das respostas
Os procedimentos do planeamento do orçamento, definição do orçamento e avaliação do orçamento são aplicados de forma consistente em todas as unidades de negócios	5.3
O gestor com a responsabilidade de tomar decisões sobre o orçamento não favorece uma unidade de negócios em detrimento de outra, quando o orçamento é decidido e/ou avaliado	4.9
Preparamos, definimos e avaliamos o desempenho do orçamento tendo como base informações precisas e fidedignas	5.7
Os atuais procedimentos de planeamento, definição e avaliação do orçamento representam, adequadamente, as preocupações de todas as unidades de negócios	5.6
Os procedimentos atuais de planeamento, definição e avaliação do orçamento estão em conformidade com meus próprios padrões de ética e moralidade	5.8

Adaptado de: Duan, W., Li, H., Sun, J., & Yang, G. (2022).

Consequentemente, importa agora relacionar a estratégia com o controlo de gestão.

Em harmonia com o COSO (2013, citado por Henk, 2020), o controlo interno e o controlo de gestão devem andar de "mãos dadas", uma vez que o controlo de gestão prevê guiar as empresas de forma que estas alcancem as metas de médio e longo prazo; e o controlo interno pretende contribuir para também este processo, garantindo a eficácia e a eficiência das operações, dos relatórios financeiros em conformidade com as leis, regulamentos e políticas.

De forma muito generalizada, quando avaliamos o grau de implementação de sistemas de controlo de gestão, em PME familiares, de Portugal, é perceptível que existe um caminho bastante longo ainda a percorrer. A média de respostas - numa escala de 1 a 5 (onde 1 significa que o procedimento é pouco

usado e 5 significa que o procedimento é amplamente usado), de forma conjunta e generalizada - aponta para 3.2 pontos.

Convergingo com a opinião de Silva et al. (2021), o controlo de gestão tem vindo a sofrer algumas alterações com o passar dos anos, onde o foco sob os indicadores financeiros dissipa-se para indicadores não financeiros, alargando assim a oportunidade de atenção para a perspetiva de médio e longo prazo, e procedendo a uma redução da exclusividade do curto prazo. A atenção tem vindo a ser prestada em ferramentas de gestão capazes de interligar a estratégia com os resultados, através da inclusão de relações de causa-efeito capazes de delinear e monitorizar a estratégia e capazes também de fornecer informações úteis e atualizadas, para que os resultados ambicionados se tornem realidade.

A implementação de sistemas de gestão de informação, como ERP, CRM, BSC, cifra a média de 2.8 pontos, pelo que se nota uma falta de informação constante, diária e extremamente necessária para uma gestão coesa e adequada. A utilização de sistemas de controlo de gestão e de gestão da informação é essencial para a tomada de decisão informada, por parte dos gestores das PME's familiares; estes sistemas fornecem aos gestores informações úteis e dados atualizados sobre o desempenho e situação da empresa, fomentando uma tomada de decisão mais informada e baseada em dados concretos, ao invés de se basearem apenas em suposições ou intuição baseada na experiência. Outro ponto que evidencia a extrema importância da implementação e uso dos sistemas de gestão da informação, é a capacidade de monitorização do desempenho; uma vez que permitem que os gestores monitorizem o desempenho da organização em relação aos objetivos estabelecidos e definam KPIs que sejam capazes de identificar áreas que necessitem de melhorias, adotando medidas corretivas apropriadas. A identificação de oportunidades e problemas é mais simples com recurso à utilização de sistemas de controlo de gestão; uma vez que ao analisar os dados fornecidos pelo sistema, os gestores conseguem identificar oportunidades de melhoria, antecipar riscos, mitigar problemas e implementar estratégias para combater os obstáculos. Além do referido, a utilização de sistemas de gestão da informação pode contribuir significativamente para a automatização de processos e atuar como um agente capaz de facilitar a comunicação dentro da empresa; tudo isto contribui para uma maior eficiência operacional, redução de erros e inconformidades, a acrescer ao aumento da produtividade global da empresa. Por fim, a interligação de sistemas de controlo de gestão com sistemas de gestão da informação permite que os gestores desenvolvam e implementem mapas estratégicos, de médio e longo prazo, para a organização. Este tipo de mapas oferece informações fidedignas e de extremo valor para a avaliação correta e o mais detalhada possível do desempenho dos objetivos estratégicos, tendo ainda a capacidade

de ajustar as estratégias conforme as necessidades, garantindo assim o alinhamento de todas as perspetivas e departamentos organizacionais.

Duréndez et al. (2016) revelam, no seu estudo, que os sistemas de controlo de gestão, em empresas familiares, não são tão utilizados como deveriam, devido à “sobreposição da relação proprietário-gestor e das tomadas de decisão centralizadas”, em consequência da autoridade individual do proprietário e a pretexto da interação da família na empresa. O autor partilha ainda a ideia de que os controlos informais nas empresas familiares são bem estabelecidos em todas as operações e processos, enquanto os sistemas de controlo de gestão são tipicamente usados apenas para interesses internos, para gestores e membros da família.

Quando exploramos o grau de implementação da contabilidade de custos, a média ronda os 3.1 pontos. No entanto, é crucial que as empresas prestem mais atenção sobre este tema e implementem sistemas de contabilidade de gestão adequados às suas necessidades e tipos de produção ou serviços; tudo isto com vista a aprimorar o custeio dos produtos/serviços que vendem ou prestam e, se possível, a minimização do custo dos mesmos, para obterem um ganho de competitividade superior aquando da venda.

O controlo por orçamento, é um dos sistemas de controlo de gestão com maior utilização pelas empresas inquiridas, com uma média de 3.5 pontos. Peel e Bridge (1998) conduziram uma investigação sobre como o planeamento e o orçamento podem melhorar o desempenho das PME's. Os autores desenvolveram a teoria de as PME's que determinam e envolvem os objetivos no planeamento estratégico, tendem a usar técnicas mais sofisticadas de orçamentação, contribuindo para a maximização do valor da empresa.

Apesar de bastante antigo – o orçamento – é um sistema crucial para um melhor controlo do objetivo de custo estipulado e comparação dos custos efetivamente gastos pelas empresas. Não obstante, sozinho não consegue controlar e resolver os desvios ao orçamento, sendo utilizado com mais frequência para comparação e deteção de desvios não previstos. Neste sentido, é recomendado que, aliado a este sistema por orçamentação, as empresas detenham outro tipo de sistemas ou ferramentas capazes de proceder à resolução dos problemas e uma gestão priorizada dos custos e, quando possível, minimização dos mesmos.

O planeamento estratégico obteve uma média de 3.6 pontos, pelo que evidencia que as PME familiares de Portugal, definem objetivos estratégicos e monitorizam o cumprimento dos mesmos, com recurso a mapas estratégicos ajustados às suas necessidades.

A auditoria interna, sendo que esta deve ser o mais rigorosa e imparcial possível, deteve a média de implementação mais baixa, cifrando o valor de 2.7 pontos.

A implementação de sistemas de controlo de qualidade, como as normas internacionais (ISO), políticas de qualidade e sistemas de satisfação total, obteve uma média de 3.1 pontos.

“A Gestão da Qualidade Total (...) baseia-se na premissa de que a qualidade dos produtos e processos é da responsabilidade de todos os envolvidos, com a criação ou o consumo dos produtos ou serviços oferecidos por uma organização, exigindo o envolvimento da gestão, mão-de-obra, fornecedores e clientes. Só assim é possível ir ao encontro das expectativas do mercado” (Kaizen Institute, 2022)

O controlo de qualidade, como sistema de controlo de gestão, deve ter o conhecimento de todos os profissionais envolvidos nos processos de produção, independentemente do segmento da empresa ou área de atuação. Os requisitos de qualidade, tanto nos produtos como nos serviços, interferem diretamente nas expectativas, na satisfação do cliente e na segurança do produto/serviço. Desta forma, é imprescindível que o produto ou serviço corresponda, na totalidade, às especificações técnicas prometidas. Assim sendo, o controlo de qualidade é fundamental e deve "andar de mão dada" com as auditorias internas para averiguação do cumprimento dos critérios e parâmetros de qualidade, como também prevenir as não conformidades. Realçando que, uma vez que 31% das empresas inquiridas atuam no setor da indústria, o sistema de controlo de qualidade é extremamente importante como sistema de controlo de gestão. Neste ponto, é imprescindível a existência de documentação sobre os procedimentos de gestão, preparação e retificação de um manual de qualidade, descrição minuciosa de tarefas, com vista a que os padrões estabelecidos não sejam desviados, para contribuir para o alcance da qualidade prometida.

De seguida, a análise económico-financeira é o sistema de controlo de gestão mais utilizado pelas empresas, com uma média de 3.8 pontos. Já era expectável que os rácios económico-financeiros fossem um grande aliado das empresas em geral e com especial particularidade, das PME familiares. Seria interessante, em estudos futuros, perceber em que momentos são os rácios analisados e os *dashboards* estruturados; se apenas no final do ano, se semestralmente ou analisados a cada trimestre, por exemplo. Neste sentido, torna-se vital apresentar conclusões sobre a performance das empresas inquiridas.

Quando avaliamos a performance de uma empresa, essencialmente, referimo-nos à performance empresarial e à posição financeira da organização. Para Tennant e Tanoren (2005), existe uma inclinação notória para as PME desvalorizarem o planeamento e a gestão estratégica, dando maior destaque e atenção a instrumentos focados apenas na perspetiva financeira. Os gestores desta tipologia de empresas gerem com base na intuição e na experiência de trabalho que vão acumulando, com vista uma boa performance financeira, no curto prazo. Neste sentido, dentro da performance importa analisar a participação de mercado, a lucratividade da organização e o nível de produtividade.

Assim sendo, numa média das respostas, tendo como base uma escala de 1 a 5 (onde 1 significa "muito desfavorável" e 5 assume a significância de "muito favorável") as empresas inquiridas, nos últimos 3 anos, apresentam melhorias na participação de mercado com grau 4.0 pontos, tal como o grau de melhoria de produtividade. Uma média inferior, de 3.9 pontos, refere o nível de melhoria na lucratividade.

De seguida, referindo agora a evolução da posição financeira, a liquidez - que de forma sintetizada se traduz na facilidade de transformar um determinado ativo ou investimento em dinheiro, sem que isso implique uma perda de valor - obteve uma média de 4.0 pontos; um resultado bastante positivo para a situação pandémica que as organizações viveram. Esta média de 4.0 pontos, num total máximo de 5.0 pontos, sugere que as empresas, nos últimos 3 anos, conseguiram pagar as contas, obtendo uma gestão da liquidez - a curto ou a médio prazo - favorável, alcançando assim uma capacidade maior de lidar com eventuais dificuldades; isto é, efetuaram uma gestão assertada entre as vendas e o tempo que os produtos/serviços vendidos demoraram a ser pagos na totalidade. Se por acaso os clientes das empresas inquiridas, durante o mesmo período temporal de análise, se atrasassem nos pagamentos ou se tivessem prazos de pagamento bastantes alargados, isto poderia desencadear um problema na tesouraria das empresas. Neste sentido, é sugerido que as empresas analisem a eficácia das cobranças e os prazos de pagamentos aos fornecedores - sendo que o prazo de recebimento por parte do cliente deve ser sempre inferior ao prazo de pagamento aos fornecedores, de forma a evitar este problema de liquidez.

Quando questionados sobre a Alavancagem/ Endividamento - com isto queremos dizer o nível de endividamento que determinada organização apresenta, com vista o aumento de lucro por ação - a média da presente amostra, aponta para 3.2 pontos. Por outras palavras, a alavancagem consiste em usar o endividamento para financiar qualquer tipo de operação, ou seja, estabelecemos uma proporção entre o capital investido e o empréstimo solicitado; pois a dívida permite que as empresas invistam mais

dinheiro do que aquele que detêm, em troca de juros - sendo esperado que as empresas obtenham mais lucros do que se tivessem investido apenas o capital que tinham disponível sem recorrer ao empréstimo/crédito.

Posteriormente, analisando a capacidade do serviço de dívida das empresas inquiridas resultou uma média de 3.5 pontos. Este tópico relaciona-se com o acima discutido, por a capacidade do serviço de dívida se traduzir, basicamente, na totalidade dos pagamentos de juros e o reembolso do capital, que uma organização deve efetuar num período específico. Este indicador é importante para a posição financeira da empresa, pois auxilia a medição da solvabilidade que a empresa apresenta, bem como o risco e a rentabilidade. Note-se, quanto maior for o serviço de dívida, maior é o risco – e aqui surge o conceito de gestão de risco. Segundo a IBM (2022) os riscos podem surgir de diversas fontes de risco, como por exemplo: a incerteza financeira, responsabilidades legais, erros de gestão estratégica, acidentes e desastres naturais. Na opinião da IBM (2022) importa que as organizações reduzam o risco, aplicando recursos para os minimizar e procedam à implementação de processos para os monitorizar, controlar e mitigar ocorrências.

Um outro conceito relevante é o custo da dívida, o custo que uma empresa assume para desenvolver a sua atividade ou para investir num determinado projeto, através do financiamento externo sob a forma de empréstimos/créditos. O custo da dívida, teve uma média, nos últimos 3 anos, de 3.5 pontos, numa escala variável entre 1 e 5 pontos; ou seja, um nível favorável para esta tipologia de empresas.

Por fim, resta avaliar a capacidade de autofinanciamento, das PME familiares de Portugal, nos últimos 3 anos. A média desta rubrica cifra o total de 3.8 pontos. Face o cenário pandémico que as empresas enfrentaram nos últimos 3 anos, este resultado médio é bastante positivo e traduz-se no excedente de caixa que resultou da atividade da empresa. Tal como o próprio nome indica, a capacidade de autofinanciamento corresponde ao financiamento gerado dentro de uma empresa, com a particularidade de derivar diretamente da sua atividade normal, sem recorrer a fontes de financiamento externo como os financiamentos bancários ou entradas adicionais de capital pelos acionistas. Assim sendo, estes fundos financeiros libertos pela atividade de exploração da empresa ficam disponíveis como fonte de financiamento para a realização de investimentos posteriormente necessários. É aconselhado que o autofinanciamento seja a primeira fonte de financiamento para as organizações, pois não tem custos de financiamento nem perda de autonomia financeira; sendo, seguidamente equacionadas

alternativas como as anteriores ditas, quando os fundos libertos não são suficientes para financiar os investimentos pretendidos.

Tabela 17: Análise da evolução da performance empresarial e da posição financeira, das PMEs familiares de Portugal, tendo como período temporal os últimos 3 anos

Evolução da performance empresarial	Classifique de 1 a 5 1: Muito desfavorável 5: Muito favorável
	Média das respostas
Melhorias na participação de mercado	4.0
Melhorias na lucratividade	3.9
Melhorias na produtividade	4.0
Evolução da posição financeira	
Liquidez	4.0
Alavancagem – endividamento <i>(nível de endividamento que determinada organização apresenta, com vista o aumento do lucro por ação)</i>	3.2
Capacidade do serviço de dívida <i>(total dos pagamentos de juros e reembolso de capital que uma organização tem de efetuar, num determinado período)</i>	3.5
Custo da dívida	3.5
Capacidade de autofinanciamento (para reter lucros)	3.8

Adaptado de: Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016).

Finalmente, quando é pedido que as empresas apontem algum tipo de sistema de controlo de gestão utilizado, as respostas variam - dependendo do tamanho da empresa e da atividade principal - onde seguem alguns exemplos de programas utilizados: ERP PHC, Sage, Primavera, AtomGest e Libax; CRM como a Salesforce; e outros sistemas como o BSC a nível estratégico e o Odoos a nível de controlos de qualidade.

Por fim, respondendo à questão sobre se um maior grau de implementação de sistemas de controlo de gestão influencia diretamente a performance empresarial, filtrando apenas o grau 4 e 5 de importância em todos os sistemas de controlo de gestão – ou seja, que os sistemas de controlo de gestão

são amplamente usados nas organizações –, os valores verificam uma modificação notória na performance. Apenas 8 empresas, num total de 50, ou seja 16% da amostra, revelam ter grau 4 ou 5 de implementação de sistemas de controlo de gestão. Estas empresas, na rubrica de melhorias na participação de mercado apontam para melhorias de nível 4 e 5 – onde a escala varia entre 1 (muito desfavorável) e 5 (muito favorável) – 50% das 8 empresas classificam a melhoria na participação de mercado em nível 4 e os restantes 50% em nível 5.

Continuando com o mesmo filtro de importância em todos os sistemas de controlo de gestão, relativamente às melhorias na lucratividade, 13% das 8 empresas indica ter melhoria de grau 3, 38% das organizações revela ter melhorias de grau 4 e 50% das empresas apresenta melhorias de nível máximo (grau 5).

Em harmonia com o filtro de importância anterior, 13% das empresas mostram ter melhorias de produtividade de nível 3, 50% das organizações diz sentir melhorias de nível 4 e 38% das empresas diz ter melhorias de nível 5.

Assim, estamos agora em condições propensas para verificar os ganhos na evolução da performance empresarial. Comparando os valores médios, é visível que, no que concerne as melhorias da participação no mercado, a média aumenta de 4.0 pontos (na generalidade da amostra) para uma média de 4.5 pontos (quando filtramos os níveis 4 e 5 de importância em todos os sistemas de controlo de gestão, nomeadamente: sistemas de gestão da informação, grau de implementação da contabilidade de custos, controlo por orçamentação, análise económico-financeira, planeamento estratégico, auditoria interna e implementação de controlos de qualidade). Quando analisamos as melhorias na lucratividade, também estes valores médios apresentam um aumento notório; a média da totalidade da amostra cifra o valor médio de 3.9 pontos e a média das respostas de organizações de apresentam o filtro de nível 4 ou 5 de importância dos sistemas de controlo de gestão cifra o valor de 4.3 pontos. Por fim, as melhorias na produtividade aumentam também, de uma média de 4.0 pontos para 4.2 pontos quando aplicamos o filtro de importância de sistemas de controlo.

Ainda continuando com o filtro de importância atribuída aos sistemas de controlo de gestão, 13% das empresas mostra ter melhoria na sua posição financeira, em concreto na liquidez da empresa, de nível 3; 38% revelam ter melhorias de nível 4 e 50% afirma sentir melhorias de liquidez em grau 5.

Quando avaliamos a performance da alavancagem – endividamento (nível de endividamento que determinada organização apresenta, com vista o aumento do lucro por ação), 25% das empresas

apresentam um nível desfavorável de melhoria no desempenho financeiro com grau 1, 13% mostram ter melhorias de grau 2, 25% das organizações revelam ter melhorias de grau 3 e, por fim, 38% das empresas mostram melhorias de nível 5.

A capacidade do serviço de dívida (total dos pagamentos de juros e reembolso de capital que uma organização tem de efetuar, num determinado período) concretamente, obteve melhoria de nível 2 para 25% das organizações, nível 3 para 38% das organizações e nível 5 para 38% num total de 8 empresas.

Ainda com o filtro de importância dos sistemas de controlo de gestão em nível 4 ou 5 ativo, a rubrica custo da dívida também sofre alterações. 29% das organizações (2 em 7 empresas) dizem sentir melhorias de nível 1 e 14% (1 em 7 empresas) melhorias de nível 2, ou seja, situações desfavoráveis de desempenho financeiro. Contudo, também 14% diz sentir melhorias de nível 3 e 43% aponta para melhorias do custo da dívida em grau 5, sendo esta uma situação muito favorável.

Por fim, 13% (1 em 8 organizações) diz sentir melhorias de nível 2 relativamente à capacidade de autofinanciamento para a retenção de lucros. 25% mostra melhorias de nível 3, 13% aponta para melhorias de nível 4 e 50% das organizações (4 em 8) afirmam sentir melhorias na capacidade de autofinanciamento de nível 5.

Finalmente, apresentando agora a comparação entre a média de pontos entre o resultado geral da amostra com o resultado médio com o filtro de nível 4 e 5 no que concerne a importância de todos os sistemas de controlo de gestão, a conclusão que se chega é que, no que respeita a evolução da posição financeira, os resultados não conseguem ser tão satisfatórios como a análise da evolução da performance empresarial.

Ao analisar as melhorias na liquidez, a média de pontos na generalidade da amostra cifra o valor de 4.0 pontos, tendo agora um aumento – com o filtro de importância de sistemas de controlo de gestão ativo – para 4.2 pontos. No entanto, relativamente à alavancagem-endividamento a média geral da amostra é de 3.2 pontos, caindo para 2.5 pontos quando filtramos apenas os níveis 4 e 5 de importância. Também a capacidade do serviço da dívida sofre uma diminuição na posição financeira, passando de 3.5 pontos no geral, para 3.0 pontos aquando do filtro. Finalmente, ao analisar o custo da dívida a média desce de 3.5 pontos da média geral da amostra para 2.4 pontos com o filtro de importância dos sistemas de controlo de gestão. Por fim, também a capacidade de autofinanciamento desce de 3.8 pontos para 3.7 pontos.

Contudo, como conclusão, descartando neste ponto a relevância da evolução da posição financeira, podemos dizer que, as empresas que mostram níveis de 4 e/ou 5 pontos na importância dos sistemas de controlo de gestão aumentam a produtividade, se considerarmos a produtividade incluída na performance empresarial.

Ultrapassando este tema relacionado com os sistemas de controlo de gestão, importa referir a temática da sucessão em EF, assumindo como pressuposto o desejo de continuidade do negócio, em convergência com a estratégia das PME familiares de Portugal.

A sucessão em empresas familiares pode ser difícil, pois o fundador - para os autores Bhalla e Kachaner (2015) - muitas vezes sente-se extremamente ligado à organização, o que pode levar à impaciência por parte da próxima geração se a sucessão não for bem planeada.

Analisando a vertente do diagnóstico da empresa familiar, é possível verificar uma média de 5.5 pontos - onde a escala varia entre 1 (se a afirmação não descrever bem a empresa) e 7 (se a afirmação descrever muito bem a empresa) - para a rubrica de “os membros da família têm um forte sentido de pertença à empresa”. Desta forma, a dimensão sobre a identificação dos membros da família com a empresa assume uma média de 5.2 pontos para a generalidade da amostra; contudo, se focarmos apenas as médias empresas, a média desta dimensão aumenta para 5.8 pontos.

Partindo agora para a análise familiar, quando se pretende entender o papel do fundador da empresa familiar, chega-se à conclusão de que, em 71% das respostas, o fundador da empresa familiar é ainda o atual responsável pela mesma. Aqui, sobressai a preocupação para a superação da prova tormentosa que pode ser a sucessão, onde o fundador tende a sentir-se plenamente enraizado na empresa e a delegação de funções de liderança para a geração futura seja muito redutora. Para 18% das respostas, a gestão da empresa encontra-se na segunda linhagem, sendo o fundador o/a pai/mãe. 8% das empresas que fazem parte da amostra, dizem que o fundador é/foi o/a avô/avó, estando na terceira sucessão dinástica, enquadrando-se no consórcio de primos. E, os 2% restantes assumem que a empresa terá sido fundada por outros sócios.

O capital social, para 86% das empresas da amostra, é maioritariamente detido por familiares. Sendo que a importância atribuída pelas organizações, numa escala variável entre 1 (mínima importância atribuída) e 5 (máxima importância atribuída), sobre a abertura de capital social a membros não familiares cifra o valor médio de 1.9 pontos; um valor extremamente baixo que sustenta a teoria da família estar intimamente ligada à empresa.

A dimensão do controlo e influência exercida pela família, na empresa, assume uma média de 5.1 pontos, numa escala entre 1 e 7 pontos. A crescer, de forma a contribuir para este resultado, quando avaliada a importância sobre a existência de gestores externos na direção da empresa, o valor médio ronda os 1.8 pontos – numa escala de 1 (mínima importância atribuída) a 5 (máxima importância atribuída).

Para os autores Bhalla e Kachaner (2015) embora os gestores de empresas familiares reconheçam a importância da seleção e preparação da nova geração, muitos ainda não dão a devida atenção ao planeamento e preparação da sucessão ideal, o que pode resultar em perda de valor para a empresa. Nos fatores críticos de sucesso das empresas familiares, foram questionadas – as PME, de cariz familiar, em Portugal– sobre a importância percebida no que concerne o tema da preparação e treino do sucessor antes do efetivo início da função e, a conclusão que se chegou foi que, numa escala de 1 (mínima importância atribuída) a 5 (máxima importância atribuída), o valor médio aponta para os 3.9 pontos; uma média bastante elevada e em concordância com o estudo dos autores acima referidos.

O grau de significância sobre o tema da sucessão dinástica da família, no controlo e gestão da empresa, contou com 4.9 pontos - numa escala de 1 a 7. Importa realçar que, quando a sucessão é planeada, atempadamente, esta traz vantagens fulcrais para o desenvolvimento e performance das empresas. Ajuda os administradores a distinguir aquilo que a empresa precisa daquilo que a família pretende, reduz conflitos internos familiares, fomenta o desenvolvimento empresarial sustentado numa visão e missão conjuntas – onde existe um alinhamento entre as pessoas e os objetivos da empresa, assim como uma maior confiança sobre o futuro e sucesso da organização, por parte de todos os stakeholders – e, por fim, estimula a organização empresarial com base na meritocracia. Ainda dentro desta dimensão, se verificarmos a média das respostas sobre se a empresa considera muito importante manter o legado e a tradição da família a média cifra o valor de 4.6 pontos. Outra rubrica dentro da dimensão sobre a renovação dos laços familiares através da sucessão, é sobre como avaliam os investimentos que fazem na empresa e se os proprietários prestam mais atenção ao longo prazo do que ao curto prazo, tendo esta rubrica a média de 5.5 pontos num total máximo de 7.0 pontos. A veracidade da afirmação “os membros da família não pensam vender a empresa” tem uma média de 4.7 pontos; consistindo este valor alto e em concordância com a sucessão dinástica. Contudo, quando avaliamos a consideração que a família tem em passar a empresa para as próximas gerações, a média desta rubrica cifra o valor de 4.6 pontos; tornando-se este um valor médio muito próximo do anterior.

Quando analisamos a razão pela qual entraram novas gerações na empresa, é perceptível que para 42% das respostas foi assumida de forma completamente autônoma e, para 23% das respostas obtidas, a sucessão foi inculcada desde sempre no seio familiar; supondo que existiu uma determinada preparação do sucessor e um desejo de continuidade do negócio. 23% das empresas inquiridas afirmam que a entrada da segunda geração ocorreu devido a outro motivo não especificado. E, por fim, 13% das respostas admitem que a sucessão ocorreu devido a uma situação completamente inesperada.

Perante esta última dimensão, surge a emergência de se falar na sucessão dinástica das empresas familiares, bem como da implementação de um sistema de *governance* ajustado à realidade e necessidades da organização; enfatizando a importância que a comunicação da visão e das ideias do negócio têm, e que o alinhamento destas ideias - que surgem ao longo dos anos e de gerações - deve ser transmitido de forma assertiva e transparente.

Para 82% das empresas inquiridas não faz parte dos planos a realização de uma mudança na gestão, ou seja, a sucessão de liderança, nos próximos 3 a 5 anos. Contudo, caso houvesse, seria principalmente, para 52% das organizações, devido à entrada da geração mais nova na gestão. Uma mudança a nível da estrutura acionista - ou seja, sucessão da propriedade, no mesmo período temporal - também não está equacionada para 78% das empresas. Não obstante, para as empresas que perspetivam que esta mudança surja (22% da amostra), seria evidentemente, para 82% das organizações, devido à transferência da propriedade entre familiares.

As questões de género também devem ser consideradas, como mostra o estudo desenvolvido por Aldamiz-Echevarría et al. (2017), onde revelou uma taxa maior de sucessores masculinos em comparação com sucessoras femininas.

Relativamente às questões sobre a estrutura de *governance*, o resultado a que se chega diz que o número de descendentes diretos executivos varia bastante, sendo que, no global da amostra, 53% das organizações assumem ter apenas 1 membro descendente direto, 30% das empresas apontam para 2 membros, 13% dizem ter 4 ou mais membros executivos diretos, e, por fim, 4% refere ter 3 membros descendentes diretos.

A temática da sucessão em EF é crucial para a continuidade e sucesso do negócio ao longo das gerações. Embora muitos gestores reconheçam a importância da seleção e preparação da nova geração, ainda há uma falta de atenção ao planeamento e preparação adequados da sucessão ideal pode levar a perdas de valor para a empresa. É essencial que a sucessão seja planeada com tempo e clareza, pois

isto acarreta vantagens cruciais para o desenvolvimento e performance das empresas, reduz conflitos internos familiares, fomenta o desenvolvimento empresarial sustentado, e estimula a organização empresarial com base na meritocracia. Além disso, é importante enfatizar a importância da comunicação da visão e das ideias do negócio e que o alinhamento destas ideias deve ser transmitido de forma assertiva e transparente. Ainda que a mudança na gestão ou na estrutura acionista não esteja equacionada para muitas empresas, é revigorante que sejam consideradas a sucessão de liderança e a transferência da propriedade entre familiares, para garantir a continuidade do negócio para a próxima geração.

Não obstante, um outro tópico com interesse significativo e ainda com ligação direta às sucessões, é a consideração de questões de género, uma vez que estudos demonstram que há uma taxa maior de sucessores masculinos em comparação com as sucessoras femininas.

Focando agora a questão de género, também o presente trabalho tinha intenção de perceber, muito superficialmente, como eram ocupados os cargos de liderança e onde é que o papel da mulher se posicionava neste sentido. Assim, quando confrontadas as empresas, sobre o número de mulheres na gestão, no ano de 2022, 47% das empresas admitiram não ter nenhuma mulher na gerência da organização; 39% indicaram a presença de apenas uma mulher neste cargo; 12% das organizações afirmam ter duas mulheres na posição de gerência; e apenas 2% das PME familiares referem ter 3 mulheres nesta posição de liderança.

Porém, aprofundando um pouco mais este tema da liderança feminina, descartando o cargo de gestão, foram também inquiridas – as PME de cariz familiar – sobre o número de mulheres em funções de direção, também no ano de 2022. A triste conclusão a que se chegou, com base nas respostas das organizações da amostra, é que para 40% da amostra, não existiu nenhuma mulher a ocupar funções diretivas, no ano referente; 34% das empresas alegam ter tido uma mulher nesta posição; 16% diz ter duas mulheres em funções de direção; 8% afirma ter quatro ou mais mulheres nestes cargos; e, por fim, 2% das organizações dizem ter três mulheres a ocuparem estes cargos de direção.

O diagnóstico das empresas familiares é particularmente útil para a obtenção de um parecer concreto da articulação entre o lado pessoal e o lado profissional e, perante esta amostra de resultados, as PME familiares, de forma global, aparentam ter bastante flexibilidade entre os dois lados. Não há, de todo, uma barreira entre ambos os lados, comprovado pela média de todas as dimensões – controlo e influencia da família sobre a empresa, identificação dos membros da família com a empresa, laços sociais da empresa com pessoas e entidades externas à família, ligação emocional entre os membros

da família e, renovação dos laços familiares através da sucessão dinástica - de 5.1 pontos (numa escala de 1 (a afirmação não descreve bem a empresa) a 7 (a afirmação descreve muito bem a empresa)).

Tabela 18: Média do diagnóstico das EF contidas na amostra

Diagnóstico da Empresa familiar	Classifique de 1 a 7 1: A afirmação não descreve bem a empresa 7: A afirmação descreve muito bem a empresa	
	Média das respostas da amostra	Dimensão
A maioria das ações (do capital) da empresa pertence a membros da família.	5.7	A
Os membros da família têm um forte sentido de pertença à empresa.	5.5	B
A empresa é muito ativa na promoção de atividades que favorecem a comunidade.	4.8	C
Muitas vezes, as emoções e os sentimentos afetam a tomada de decisão na empresa.	4.2	D
A empresa considera que é muito importante manter o legado e a tradição da família.	4.7	E
Os membros da família exercem controlo sobre as decisões estratégicas da empresa.	5.2	A
Os membros da família sentem que o sucesso da empresa é o sucesso deles próprios.	5.3	B
Os empregados que não pertencem à família são tratados como parte da família.	4.9	C
Existe na empresa uma preocupação significativa com o bem-estar dos membros da família.	5.3	D

Quando avaliam os investimentos que fazem na empresa, os proprietários prestam mais atenção ao longo prazo do que ao curto prazo.	5.5	E
Muitos lugares de gestão são ocupados por membros da família.	4.9	A
A empresa tem um grande significado pessoal para os membros da família.	5.4	B
As relações contratuais na empresa são sobretudo baseadas na confiança e nas normas da reciprocidade.	5.5	C
Na empresa, os laços emocionais entre os membros da família são muito fortes.	5.3	D
Os membros da família não pensam vender a empresa.	4.7	E
Os gestores e os diretores que não são da família são nomeados pelos membros da família.	4.1	A
Ser membro da empresa ajuda a definir o que os membros da família sentem que são.	4.1	B
A empresa considera importante fomentar o relacionamento forte com outras instituições (como, por exemplo, outras empresas, associações profissionais, autoridades públicas).	5.3	C
Na empresa, os laços afetivos são, muitas vezes, tão importantes quanto os aspetos económicos.	5.1	D
Os membros da família consideram que é muito importante a empresa passar para as próximas gerações.	4.6	E
A administração da empresa é constituída sobretudo por membros da família.	5.4	A
Os membros da família sentem orgulho em dizer a outras pessoas que fazem parte da empresa.	5.5	B
Os contratos com os fornecedores baseiam-se em relações duradouras a longo prazo.	5.6	C
Os laços emocionais fortes entre os membros da família ajudam a manter uma auto-imagem positiva.	5.1	D
A preservação da independência e do controlo da empresa pela família são objetivos importantes da família.	5.2	A

Os clientes associam muitas vezes o nome da família aos serviços e produtos da empresa.	5.3	B
---	-----	---

Adaptado de: Cunha, Rego, Cunha e Fernandes (2017)

Tabela 19: Média das dimensões contidas no diagnóstico das EF da amostra

Dimensão	Valores médios
A Controlo e influência da família sobre a empresa	5,1
B Identificação dos membros da família com a empresa	5,2
C Laços sociais da empresa com pessoas e entidades externas à família	5,2
D Ligação emocional entre os membros da família	5,0
E Renovação dos laços familiares através da sucessão dinástica	4,9

Adaptado de: Cunha, Rego, Cunha e Fernandes (2017).

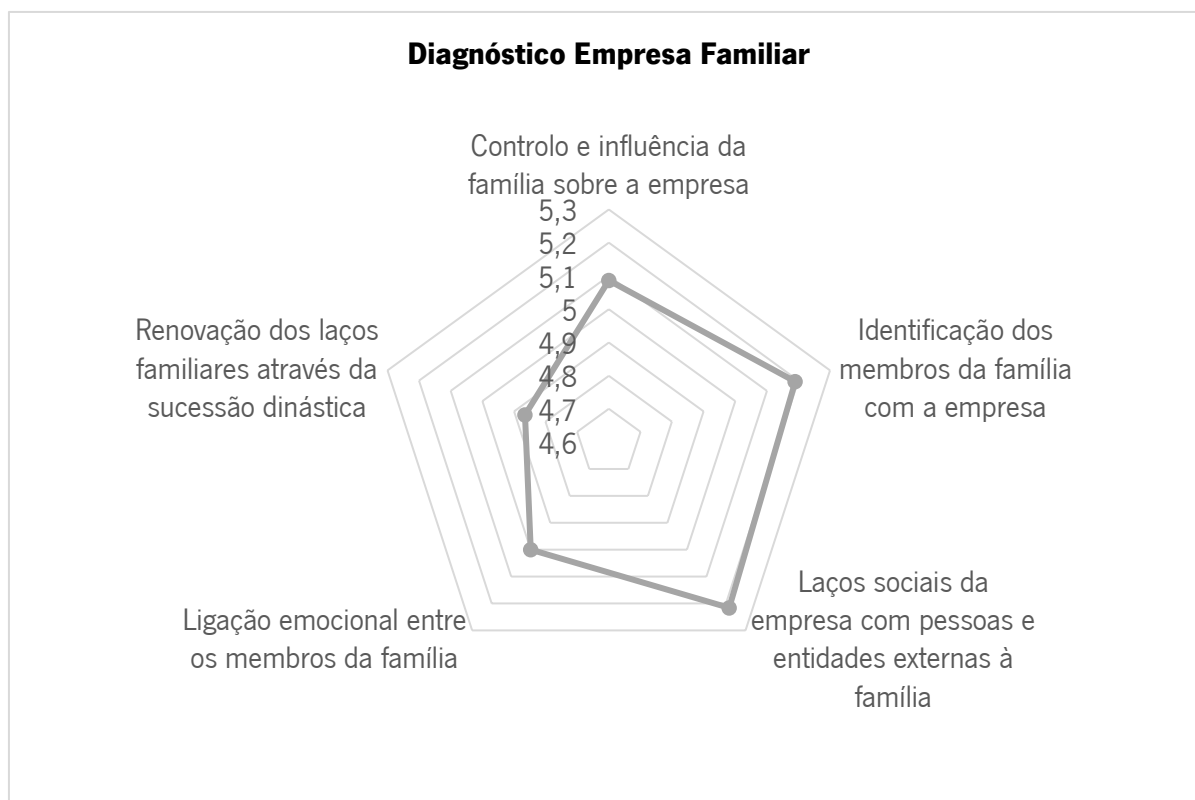


Figura 12: Diagnóstico médio das empresas familiares inquiridas

Em harmonia com Oliveira, Martins, et al. (2021) a implementação bem-sucedida de um mapa estratégico - como é exemplo o BSC - e de toda a estratégia organizacional, advém - entre muitos outros

fatores - de uma comunicação clara e transparente sobre a visão e a missão das organizações. A identificação dos membros da família com a empresa familiar, ou seja, a congruência da missão, visão e valores da empresa, aponta para uma média de 5.2 pontos; assim como os laços sociais que a empresa constrói com pessoas e entidades externas à família. Aqui podemos prever traços de personalidade da empresa como o compromisso, confiança, sentimento de pertença e orgulho, conseguindo relacionar com a cultura da organização, perspetivando que esta seja sólida, concisa e em conformidade com os valores defendidos pela família.

Para Simons (1995), antigamente a missão das organizações não tinha referência a valores defendidos pela mesma e, por esse motivo, os colaboradores não sabiam o propósito da empresa, nem a importância do seu trabalho para o sucesso organizacional. Neste ponto, torna-se vantajoso, de forma a convergir a estratégia com a missão e a visão da empresa - bem como averiguar comunicação destes temas - analisar a rubrica "os empregados que não pertencem à família são tratados como parte da família". Para a amostra das PME de cariz familiar, este tópico assume uma média de 4.9 pontos, num total máximo de 7.0 pontos. Ainda podemos acrescentar a informação de que o valor médio sobre as relações contratuais na empresa serem sobretudo baseadas na confiança e reciprocidade cifrar 5.5 pontos.

Claramente que todas as famílias são diferentes umas das outras e isso pressupõe que também todas as empresas familiares são distintas. Tendo consciência desta diversidade, é cada vez mais notório a importância e preocupação em coordenar as relações familiares, com o intuito de gerir as organizações da forma mais correta possível - mesmo que consideremos esta tarefa complexa e hermética. Assim sendo, ao analisar o tópico que avalia a ligação emocional entre os membros da família, onde este tópico assume uma média de 5.0 pontos, conseguimos perceber que apesar da identificação dos membros com a empresa, a ligação emocional entre eles não descreve a mesma verdade, independentemente de ser um valor médio bastante positivo.

Finalmente, podemos concluir a necessidade que as PMEs familiares sentem em manter a família informada sobre os negócios (incluindo problemas e decisões), tendo sido atribuída uma média de 3.9 pontos – numa escala entre 1 (mínima importância atribuída) a 5 pontos (máxima importância atribuída). É notória também a atenção prestada a assuntos relacionados com a estrutura organizativa ter uma definição de funções e responsabilidades bem estabelecida, com uma média de 3.9 pontos. E ainda, uma importância relevante atribuída à prevalência de critérios profissionais nas tomadas de

decisão sobre a propriedade, o governo e a gestão da empresa com uma média de 4.1 pontos; bem como a separação dos interesses empresa versus família, com uma média de importância de 3.8 pontos.

5. Conclusões

A presente dissertação de mestrado ambiciona contribuir para a compreensão dos SCG, permitindo uma análise de quais os SCG utilizados pelas PME familiares de Portugal, alargando também o conhecimento das práticas de gestão utilizadas por esta tipologia de empresas; como a inclusão de como monitorizam e avaliam as operações estratégicas. O presente estudo intenta esclarecer qual o impacto dos SCG na produtividade das PME familiares de Portugal, revelando a relação entre as práticas de gestão aplicadas com o desempenho organizacional. Desta forma é possível auxiliar na identificação de fatores críticos de sucesso que influenciam a produtividade, bem como uma perceção de quais áreas carecem de melhorias.

A acrescer, o estudo sobre o processo de sucessão em EF acarreta recomendações valiosas sobre como são feitas ou como deveriam ser feitas estas passagens de liderança, bem como o impacto que têm no desempenho das empresas. Através do estudo dos sistemas de *governance* implementados nas organizações, ou a falta destes, é perceptível a forma de como as EF gerem a continuidade do negócio, bem como a averiguação de quais os desafios enfrentados neste processo.

Atualmente, em Portugal, há um grande dilema sobre a produtividade das empresas e, neste sentido, é pertinente verificar o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos para a perspetiva de processos internos. Neste ponto, o controlo de gestão é imprescindível para o apuramento das relações de causa-efeito e auxiliar tanto na monitorização como nas tomadas de decisão necessárias para alavancar a produtividade nas empresas. O estudo sobre os SCG e a performance das PME familiares de Portugal, contribui para a economia do país em questão, permitindo uma análise do panorama estratégico e do compromisso desta tipologia de empresas, com os SCG; para além de auxiliarem esta tipologia de empresas a melhorar a competitividade no mercado e garantir a sustentabilidade de médio e longo prazo, cooperando com o desejo de continuidade do negócio.

Com base na análise da amostra, composta por cinquenta PME familiares de Portugal, é possível concluir que a maioria das empresas inquiridas são microempresas (45%), seguidas por médias empresas (31%) e pequenas empresas (24%). No que respeita a estrutura legal, a forma mais comum é a sociedade por quotas (50%), seguida por sociedades unipessoais (28%) e sociedades anónimas (14%). Quanto à antiguidade das organizações inquiridas, a maioria é considerada madura (52%), seguida por empresas adultas (26%), jovens (16%) e start-ups (6%). No setor de atuação, destaca-se a indústria

transformadora (31%), seguida por outras atividades e serviços (24%), comércio, construção, atividades imobiliárias e uma variedade de outros setores. Estes dados enfatizam a diversidade e importância das PMEs familiares de Portugal, em setores da economia portuguesa distintos, contribuindo para o angariar de informações valiosas para uma melhor compreensão do ambiente empresarial e prestação de apoio no desenvolvimento de estratégias mais eficazes para esta tipologia de empresas.

A temática da sucessão é de extrema importância para as PMEs familiares de Portugal que pretendem garantir o alinhamento entre a continuidade dos negócios e a estratégia organizacional. A sucessão refere-se à transferência de liderança e da propriedade de uma geração familiar para outra; sendo esta transferência crucial para garantir a continuidade dos negócios. A sucessão adequada permite que as EF mantenham a sua identidade - que tanto as caracteriza - e valores familiares, ao longo do tempo. Isto é essencial para preservar a cultura e o legado familiar. Além disso, a sucessão bem-sucedida assegura a continuidade das operações e a implementação efetiva da estratégia que a organização deseja seguir. O processo de sucessão envolve a seleção de um sucessor qualificado e devidamente preparado para liderar de forma eficaz a empresa, tomar decisões estratégicas com elevadas responsabilidades e com capacidade de adaptação a mudanças que possam surgir no mercado.

Ao analisar o diagnóstico das EF inquiridas, constata-se que os membros da família têm um forte sentimento de pertença à empresa, com uma média de 5.5 pontos (numa escala variável entre 1 e 7 pontos). Isto demonstra a identificação dos membros da família com a empresa e o negócio em si, para além de fortalecer a relação entre os membros da família e a organização. No que respeita o papel do fundador, para 71% dos casos, o fundador é ainda o atual responsável pela gestão da organização; ressaltando a importância da questão da sucessão planeada, pois o fundador tendencialmente está intrinsecamente envolvido na empresa e a delegação de funções de liderança para a geração futura pode ser limitada.

O diagnóstico das EF revela a predominância da propriedade familiar, com a maioria das empresas inquiridas ser detida por membros da família. A presença de investidores externos e gestores não familiares é considerada pouco relevante, sendo notória a preferência pela propriedade e gestão familiar. A influência da família na tomada de decisão e gestão da empresa também é significativa. Neste sentido, os resultados prestam especial destaque à importância da presença e envolvimento familiar nas PMEs familiares de Portugal, o que poderá ter implicações nas decisões estratégicas, cultura organizacional e no desejo de continuidade do negócio.

Torna-se pertinente compreender as dinâmicas do modelo dos três círculos - propriedade, família e empresa - para uma sucessão eficaz e devidamente planeada, garantindo assim a continuidade das EF em Portugal. Torna-se imperioso planear e preparar devidamente a sucessão com alguma antecedência, evitando episódios repentinos e indesejados; enfatizando a seleção e preparação da nova geração, tendo sempre uma comunicação assertiva sobre a missão e visão, bem como o alinhamento das ideias da empresa. Com base nos resultados obtidos da amostra, pode-se concluir que não existem, pelo menos formalmente, sistemas de *governance* implementados nas EF localizadas a norte de Portugal; isto sustentado na falta de significância atribuída ao tema da sucessão dinástica da família no controlo e gestão das empresas, com uma média de 4.9 pontos (numa escala de 1 a 7 pontos). Além disso, embora a manutenção do legado e tradição da família seja considerada importante, a média de respostas é de apenas 4.6 pontos. A avaliação do investimento de longo prazo também apresenta uma média relativamente baixa, comparativamente ao esperado (5.5 pontos). Quando se trata da entrada de novas gerações na empresa, observamos que para a maioria das respostas (42%), a sucessão ocorreu de forma autónoma, sem preparação ou planeamento adequado. Apenas 23% das empresas inquiridas indicam que a sucessão foi planeada, com preparação do sucessor. A acrescentar, 13% das respostas obtidas mencionam que a sucessão ocorreu devido a situações inesperadas, sem terem tido tempo para planear qualquer sucessão atempadamente.

É preocupante constatar que para 82% das PME familiares em Portugal, não existem planos de realizar uma mudança na gestão nos próximos 3 a 5 anos. Uma vez mais, sugere uma falta de planeamento estratégico e antecipação da sucessão de liderança; isto mostra que os sistemas de *governance* não estão a receber a devida importância e atenção por parte das EF. Além disso, é pertinente abordar questões de género na sucessão e liderança, garantindo a equidade, diversidade e inclusão nas EF, com vista a promoção do desenvolvimento sustentável e estimulação de uma cultura organizacional baseada na meritocracia; fazendo um reparo sobre a liderança feminina, alertando que é alarmante o facto de, em 47% das empresas inquiridas, não haver nenhuma mulher na gestão, e 40% das organizações inquiridas não terem nenhuma mulher em funções diretivas.

A implementação bem-sucedida da estratégia é elementar para o sucesso das organizações, independentemente do tamanho ou setor de atuação. Para tal, é necessário que todos os membros da organização estejam alinhados e comprometidos com os objetivos estratégicos previamente estabelecidos. A acrescentar, as estruturas das organizações devem ser adequadas e ter a capacidade de se adaptarem à estratégia, garantindo assim a eficiência organizacional e clara definição de recursos e

responsabilidades. A cultura organizacional desempenha também um papel crucial, capaz de moldar comportamentos e atitudes que podem influenciar diretamente a implementação da estratégia. A criação de um ambiente de trabalho propício, capaz de incentivar a inovação, o trabalho em equipa e a aquisição constante de conhecimento é vital para impulsionar o sucesso da estratégia. Por fim, resta acrescentar que a definição de objetivos estratégicos realistas, não deixando de ser ambiciosos, e mensuráveis contribui para a garantia do foco e motivação dos colaboradores, assim como uma gestão clara e concisa da estratégia.

Ao analisar as respostas obtidas, é possível observar que as PME's familiares de Portugal atribuem uma importância notória à existência de um planeamento estratégico de médio e longo prazo (refletida na média de 4.0 pontos, numa escala entre 1 e 5 pontos), dando ênfase ao reconhecimento que esta tipologia de empresas reconhece sobre a necessidade de deterem um plano estratégico bem estruturado e adaptado às características de cada organização. Contudo, a implementação eficaz da estratégia requer não apenas um planeamento adequado como também o compromisso, alinhamento, criação de um ambiente favorável e a definição de metas realistas; sendo que todos os elementos devem estar interligados e integrados no processo de tradução da gestão estratégica. Os resultados espelham também o papel significativo que os membros da família exercem no controlo e influência sobre as decisões estratégicas das PME's familiares de Portugal (obtendo uma média de 5.1 pontos, numa escala variável entre 1 e 7 pontos); prestando especial destaque à maior influência da família neste contexto. A acrescentar, os resultados revelam que a definição dos objetivos estratégicos é um passo crucial no processo de tradução da estratégia das EF, onde a maioria destas define os objetivos mesmo antes de preparar o orçamento e formular o plano de ação. Neste ponto, torna-se interessante ressaltar a importância atribuída à clareza na definição prévia dos objetivos como ponto de partida para o desenvolvimento do plano estratégico.

No entanto, a análise dos procedimentos incluídos no sistema de medição de desempenho revela uma lacuna nas EF de Portugal. Apenas 12% das organizações incluem todos os cinco procedimentos (objetivos estratégicos, medidas de desempenho, valor alvo, plano de ação e orçamento) em simultâneo no seu sistema de medição de desempenho. Desta forma, é perspetivado que muitas EF ainda não adotaram uma abordagem inclusiva e integrada para avaliar e monitorizar o desempenho a nível estratégico.

Perante esta informação, é possível concluir que as PME's familiares de Portugal reconhecem a importância da definição estratégica; contudo há ainda espaço para melhorar a implementação do plano

estratégico. Para tal, é recomendado que esta tipologia de empresas adotem um sistema de medição de desempenho abrangente e completo, como o BSC; uma vez que este mapa estratégico oferece uma visão ampla e equilibrada da *performance* empresarial, detendo a capacidade de alinhar o desempenho com a estratégia definida. No entanto, é pertinente que estas organizações melhorem a participação e o envolvimento dos gestores subordinados no processo de tradução estratégica (uma vez que a participação dos gestores subordinados na definição do orçamento revela-se notoriamente baixa, com uma média de 4.0 pontos, numa escala entre 1 e 7 pontos), assim como passarem a integrar adequadamente o orçamento com as estratégias definidas. Isto sugere que há espaço para melhorar a participação e o envolvimento destes gestores no processo de tradução estratégica. A investigação de Kaplan e Norton também destaca que muitas organizações não possuem sistemas formais que integrem, adequadamente, o orçamento com as estratégias definidas.

A acrescentar, é vital garantir que os colaboradores e restantes *stakeholders* compreendam a estratégia e possam ajustar as suas tarefas e atividades diárias para auxiliar no cumprimento dos objetivos estratégicos. A falta de compreensão ou ocultação da estratégia a seguir pode comprometer a execução bem-sucedida da estratégia; referindo assim que é fundamental promover uma comunicação assertiva e eficaz da estratégia a todos os que integram a organização. Desta forma as PME familiares de Portugal garantem que todos os membros estão alinhados e comprometidos com os objetivos estratégicos previamente estabelecidos pela gestão de topo. Só desta forma será possível fortalecer a capacidade das EF se adaptarem e obterem sucesso a médio e longo prazo.

Como complemento, as PME familiares de Portugal enfrentam desafios árduos no que concerne a operacionalização dos SCG e gestão estratégica. De forma a aprimorar esta operacionalização, torna-se pertinente a promoção de um maior grau de participação dos gestores subordinados no processo de definição do orçamento e garantir uma compreensão clara da estratégia, por parte de todos os colaboradores e restantes *stakeholders*.

A acrescentar, é fundamental fortalecer a comunicação e cooperação entre superiores e subordinados, valorizando a contribuição e os conselhos dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos; uma vez que a influência destes conselhos no orçamento final é limitada, com uma média de 3.7 pontos (numa escala variável entre 1 e 7 pontos). A aplicação consistente dos procedimentos de planeamento, definição e avaliação do orçamento, em todos os departamentos das PME de cariz familiar, é mais um dos desafios a ser superado; uma vez que, os dados revelam que nem todos os procedimentos de planeamento, definição e avaliação do orçamento são aplicados de forma consistente

em todas as unidades de negócio. Isso sugere uma desigualdade de prioridades dentro das empresas, com uma média de 5.3 pontos (numa escala variável entre 1 e 7 pontos) na aplicação consistente dos procedimentos; mas uma queda para 4.9 pontos quando questionadas sobre o favorecimento de uma unidade de negócio em detrimento de outra, na definição do orçamento. Esta falta de igualdade pode afetar a eficácia da implementação da estratégia em toda a organização; sendo um dos fatores chave para o sucesso da implementação estratégica em toda a organização.

De forma a obter uma operacionalização bem-sucedida dos SCG nas PME familiares de Portugal, é preciso utilizar informações precisas e fidedignas, com a capacidade de se adaptarem às necessidades de cada organização. Além disso, torna-se pertinente garantir a conformidade com os padrões éticos e morais, promovendo assim a transparência e a confiança na definição e avaliação do orçamento.

Ao abordar estes temas, as PME de cariz familiar terão uma maior probabilidade de triunfarem em processos operacionais mais eficientes no que se referem os SCG, permitindo-lhes enfrentar com sucesso os desafios e incertezas do mercado volátil onde estão inseridas. A cooperação, a comunicação e a equalização dos procedimentos são fatores críticos de sucesso para promover a adaptação, competitividade e inovação desta tipologia de empresa, no médio e longo prazo.

A evolução do controlo de gestão tem vindo a estimular uma mudança de foco dos indicadores financeiros para os não financeiros, proporcionando uma visão mais abrangente de médio e longo prazo. A implementação de sistemas de gestão da informação é crucial para uma tomada de decisão informada, fornecendo informações atualizadas sobre o desempenho da organização. Estes sistemas facilitam a identificação de oportunidades, a antecipação de riscos e a implementação de estratégias para superar desafios, além de melhorar a eficiência operacional e a produtividade.

A produtividade tem como objetivo executar mais, com menos recursos, combinando o conhecimento dos colaboradores com a alocação eficiente das operações. Torna-se imperioso auxiliar todo o processo operacional, recorrendo ao planeamento, teste, implementação e ajustes caso necessário; capazes de impulsionarem a produtividade, com recurso aos SCG que melhor se adaptam à realidade de cada organização. A produtividade em Portugal, quando comparada com a produtividade da zona euro, é notoriamente inferior; evidenciando que há ainda um longo caminho a percorrer.

A implementação dos SCG nas PME familiares do norte de Portugal ainda é limitada, devido à sobreposição da relação proprietário-gestor e à centralização das tomadas de decisão. Embora os

controles informais sejam amplamente utilizados, os SCG são principalmente usados para interesses internos. É vital prestar maior atenção à implementação da contabilidade de custos, de forma a aprimorar o custeio dos produtos/serviços e aumentar a competitividade. Apesar do controlo por orçamento ser amplamente utilizado, é necessário complementá-lo com outras ferramentas para resolver desvios e gerir os custos de forma mais eficaz. O planeamento estratégico é feito com recurso a mapas estratégicos adaptados às necessidades das PME familiares. Contudo, a auditoria interna apresenta um nível baixo de implementação, indicando a necessidade de maior rigor e imparcialidade. A implementação de sistemas de controlo de qualidade também requer atenção, pois a gestão da qualidade total é fundamental para atender às expectativas do mercado. O controlo de qualidade desempenha um papel fundamental, em conjunto com a análise económico-financeira, que é o SCG mais utilizado pelas PME familiares de Portugal. É necessário combinar o controlo de qualidade com as auditorias internas para garantir a conformidade e prevenir inconformidades. Embora existam melhorias na participação de mercado e produtividade, é imprescindível destacar que a melhoria na lucratividade apresenta uma média notoriamente inferior nos últimos três anos, sugerindo a necessidade de melhoria nesse aspeto.

Com base nos dados da amostra, pode-se concluir que um maior grau de implementação de SCG tem uma influência direta na performance empresarial das PME familiares localizadas a norte de Portugal. Ao filtrar os SCG com grau 4 e 5 de importância (sendo que a escala varia entre 1 e 5 pontos), observa-se melhorias significativas no que respeita a participação no mercado, lucratividade e produtividade. Das empresas que se destacam nestes critérios, 50% revelam melhorias de nível 4 ou 5 no que se refere a participação no mercado e lucratividade, enquanto 38% indicam melhorias de nível 5 na produtividade. As médias dos indicadores evidenciam um aumento notório quando aplicado o filtro, retratando que as empresas com uma maior implementação de SCG apresentam uma *performance* superior, associado a um aumento da produtividade.

Note-se que, para aumentar a produtividade em Portugal, é crucial um investimento na área da educação e criar oportunidades internas para evitar a emigração dos jovens. Além disso, é crucial o estabelecimento de um ambiente organizacional saudável, capaz de motivar os colaboradores a "vestirem a camisola".

No que se refere à estratégia organizacional, a responsabilidade social desempenha um papel significativo no desempenho das empresas. Quando a CSR (*corporate social responsibility*) é parte integrante da estratégia, as empresas podem angariar uma vantagem competitiva e observar um impacto

positivo no desempenho. É vital a combinação de competências internas com requisitos externos e envolvimento com a comunidade para o alcance das estratégias organizacionais.

No que respeita a posição financeira, as PME's familiares de Portugal demonstram uma gestão favorável da liquidez nos últimos três anos; o que indica a capacidade de lidar com possíveis dificuldades financeiras. Embora a alavancagem/endividamento tenha apresentado uma média inferior, isto sugere que as empresas utilizaram o endividamento de forma moderada para financiar as operações, com o intuito de aumentar o lucro por ação. A capacidade do serviço da dívida foi avaliada e destaca-se como um indicador importante para a solvabilidade e a gestão de riscos das empresas. O custo da dívida foi considerado favorável, o que mostra que as empresas conseguiram financiar as suas atividades e projetos com custos razoáveis. Por fim, a capacidade de autofinanciamento foi avaliada de forma positiva, revelando que as PME's familiares foram capazes de gerar recursos internos através das atividades normais, sem dependerem de fontes externas de financiamento.

A gestão das cadeias de abastecimento desempenha um papel fulcral nas PME's familiares de Portugal, permitindo uma gestão funcional e dinâmica. A integração dos sistemas de gestão da informação contribui para uma gestão eficaz dos custos, flexibilidade na produção e resposta às necessidades dos clientes. A estratégia de custo, baseada na tomada de decisão informada dos custos e rácios económico-financeiros é fundamental para obter vantagem competitiva. Não obstante, a implementação de mapas estratégicos como o BSC revela-se adequado e permite uma visão abrangente de toda a estratégia organizacional, incluindo as perspetivas financeira, de cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento.

É fundamental que as PME's familiares de Portugal se concentrem não apenas nos resultados financeiros, mas também em ativos intangíveis, como a relação de proximidade com os clientes, inovação presente nos processos internos e investimento na formação dos colaboradores. Através da integração de todas estas partes na implementação da estratégia, é possível obter um maior controlo e mais eficaz na compreensão da *performance* empresarial.

Contributos

A presente dissertação sobre o controlo de gestão e a vertente estratégica em PME's familiares de Portugal oferece valiosos contributos para uma melhor perceção sobre estas empresas, no que concerne a gestão de operações e posicionamento estratégico.

Uma das principais contribuições deste estudo respeita a compreensão dos sistemas de controlo de gestão. O estudo fornece *insights* sobre os sistemas de controlo de gestão adotados pelas PMEs familiares em Portugal. Ao identificar exemplos de programas e ferramentas utilizadas, como ERP PHC, Sage, Primavera, AtomGest e Libax, CRM como a Salesforce, e outros sistemas como o BSC e o Odo, o estudo contribui para o conhecimento sobre as práticas de controlo de gestão nesta tipologia de empresas.

Outro contributo menciona a análise do impacto da implementação de sistemas de controlo de gestão. O presente trabalho investiga se um maior grau de implementação de sistemas de controlo de gestão influencia, diretamente, a performance empresarial. Ao relacionar o grau de importância atribuído a estes sistemas com melhorias na participação de mercado, lucratividade e produtividade, o estudo oferece *insights* sobre os possíveis benefícios decorrentes da adoção destes sistemas pelas PMEs familiares.

A acrescentar, a avaliação da evolução da performance empresarial. A presente investigação analisa as melhorias na participação de mercado, lucratividade, produtividade e outros indicadores financeiros, permitindo uma comparação entre a performance das PMEs familiares que atribuem maior importância aos sistemas de controlo de gestão e aquelas que não o fazem. Este tipo de análise contribui para um melhor entendimento dos impactos destes sistemas na performance desta tipologia de empresas, destacando áreas em que podem ocorrer benefícios significativos.

Por fim, a identificação de limitações e áreas de melhoria. O estudo também apresenta limitações, como o número reduzido de respostas, que devem ser consideradas ao interpretar os resultados. Ao identificar essas limitações, o estudo fornece recomendações sobre possíveis áreas de melhoria para pesquisas futuras, como a necessidade de ampliar o tamanho da amostra e incluir empresas de diferentes setores e regiões geográficas.

Limitações e Pistas para Investigação Futura

O estudo realizado sobre as PMEs, de Portugal, de cariz familiar apresenta algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados. Uma das principais limitações diz respeito ao número de respostas obtidas durante o processo de recolha de dados. Dos 204 questionários enviados, apenas 50 empresas responderam, o que representa uma taxa de resposta de aproximadamente 24%.

A reduzida taxa de resposta pode introduzir obliquidade nos resultados, pois as empresas que optaram por responder ao questionário podem diferir daquelas que optaram por não participar. É possível

que as empresas que não responderam ao questionário tenham características distintas, o que pode afetar a representatividade da amostra e a generalização dos resultados para o universo das PME's familiares, em Portugal.

Além disso, a reduzida quantidade de respostas limita a amplitude dos resultados e a capacidade de análise estatística robusta. Para além de que, a amostra encontra-se localizada apenas na região Norte do país.

Outra limitação relacionada ao tamanho reduzido da amostra é a possibilidade de ocorrência de resultados atípicos que possam distorcer as análises. A presença de algumas empresas com características extremas pode impactar as medidas de tendência central e a representatividade dos resultados, exigindo uma interpretação cuidadosa.

Além disso, é importante mencionar que o estudo se concentrou, especificamente, nas PME's familiares de Portugal, o que limita a generalização dos resultados para outros tipos de empresas ou contextos culturais diferentes. As características específicas das PME's familiares, em Portugal, podem não refletir a realidade de empresas familiares noutros países.

Ou seja, o estudo das PME's familiares de Portugal enfrenta a limitação do número de respostas obtidas, o que compromete a representatividade da amostra e a generalização dos resultados. Esta limitação deve ser considerada ao interpretar as conclusões do estudo e destacar a necessidade de investigações adicionais com amostras notoriamente maiores e diversificadas, com o intuito de obter uma compreensão mais abrangente das características e dos desafios enfrentados por esta tipologia de empresas.

Bibliografia

Aldamiz-Echevarría, C., Idígoras, I., & Vicente-Molina, M. A. (2017). Gender issues related to choosing the successor in the family business. *European Journal of Family Business*, 7(1–2), 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.10.002>

Alves, A. T. A. da R. B. A., Nascimento, A., Ulhôa, A., Batista, B., Capela, C., Venturine, C., Rodrigues, D., Moreira, E., Silva, F., Ribeiro, E., Demba, J., Lapa, L. D. P., Mota, M., & Silva, P. C. B. da. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: Recolha de dados* (2nd ed., Vol. 2). <https://doi.org/10.34624/ka02-fq42>

Amer, F., Hammoud, S., Khatatbeh, H., Lohner, S., Boncz, I., & Endrei, D. (2022). The deployment of balanced scorecard in health care organizations: is it beneficial? A systematic review. *BMC Health Services Research*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07452-7>

ASQ. (2010). *What Is Total Quality Management (TQM)?* What Is Total Quality Management (TQM)? <https://asq.org/quality-press/display-item?>

Associação das Empresas Familiares. (2018, October 24). *Portugal: Um país de empresas familiares*. <https://empresasfamiliares.pt/behind-johnson-johnsons-91-5-rise-in-10-years-jnj/>

Badawy, M., Abd El-Aziz, A. A., Idress, A. M., Hefny, H., & Hossam, S. (2016). A survey on exploring key performance indicators. *Future Computing and Informatics Journal*, 1(1–2), 47–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.fcij.2016.04.001>

Balanced Scorecard Institute. (2018-a). *Balanced Scorecard Basics: What is a Balanced Scorecard*. What Is a Balanced Scorecard. <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>

Balanced Scorecard Institute. (2018.-b). *How to Create a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success*. How to Create a Balanced Scorecard. <https://balancedscorecard.org/about/nine-steps/>

Banco de Portugal. (2021). *Produtividade e custos laborais*. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/quadros/882>

Barañano, A. M. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão* (M. Robalo, Ed.; 1st ed.). Edições Sílabo, Lda.

Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring Power in The Family Business. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1976/07/transferring-power-in-the-family-business>

Beard, D. W., & Dess, G. G. (1981). Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 24(4), 663–688. <https://doi.org/10.2307/256169>

Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy and Leadership*, 40(2), 16–24. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>

Bhalla, V., & Kachaner, N. (2015, March 25). Succeeding with Succession Planning in Family Business: The Ten Key Principles. *The Boston Consulting Group: Leadership Development, Business Strategy, Corporate Strategy*. https://www.bcg.com/publications/2015/leadership_talent_growth_succeeding_with_succession_planning_family_businesses

Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522–534. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443579710167230/full/pdf?casa_token=0ZFXxywxbJcAAAAA:117aww6O1dVMnccqin1gaFwx8RL2xbC6m7u_YWUp6KCOYdAw608ZtBE__-pBLpXPtkOAJGdChfpgnW40TcqTnXyaeqXoOsWwzrz2ypeCpOhvXY4YJI

Cai, J., Liu, X., Xiao, Z., & Liu, J. (2009). Improving supply chain performance management: A systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment. *Decision Support Systems*, 46(2), 512–521. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.09.004>

Carneiro, V., Barata da Rocha, A., Rangel, B., & Alves, J. L. (2021). Design Management and the SME Product Development Process: A Bibliometric Analysis and Review. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 7(2), 197–222. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2021.03.001>

Carrasco-Hernández, A. J., & Jiménez-Jiménez, D. (2016). Knowledge management, flexibility and firm performance: The effects of family involvement. *European Journal of Family Business*, 6(2), 108–117. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.001>

Cascade. (2022, July 3). *Key Factors Affecting Your Strategy Implementation*. Key Factors Affecting Your Strategy Implementation. <https://www.cascade.app/blog/factors-affecting-strategy-implementation>

Casillas, J. C., & Moreno-Menéndez, A. M. (2017). International business & family business: Potential dialogue between disciplines. *European Journal of Family Business*, 7(1–2), 25–40. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.08.001>

Chartered Global Management Accountant. (2022). *Target Costing*. Target Costing. <https://www.cgma.org/resources/tools/cost-transformation-model/target-costing.html>

Checkland, P., & Holwell, S. (1998). Action Research: Its Nature and Validity. *Systemic Practice and Action Research*, 11(1), 9–21. <https://doi.org/10.1023/A:1022908820784>

Chen, Q., Chen, J., Li, Y., & Xu, F. (2010). Design and implement of performance management system for hospital staff based on BSC: A case study on Hangzhou first people's hospital. In 2010 International Conference on Networking and Digital Society (Ed.), *2nd International Conference on Networking and Digital Society* (pp. 530–533). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICNDS.2010.5479261>

Chikán, A. (2008). National and firm competitiveness: A general research model. *Competitiveness Review*, 18(1–2), 20–28. <https://doi.org/10.1108/10595420810874583>

Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>

Christensen-Salem, A., Mesquita, L. F., Hashimoto, M., Hom, P. W., & Gomez-Mejia, L. R. (2021). Family firms are indeed better places to work than non-family firms! Socioemotional wealth and employees' perceived organizational caring. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100412>

Chytas, P., Glykas, M., & Valiris, G. (2011). A proactive balanced scorecard. *International Journal of Information Management*, 31(5), 460–468. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.12.007>

Comissão Europeia. (2022). *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs: Family Business*. Family Business. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en

Comissão Europeia. (2003). *Recomendação da Comissão de 6 de maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>

Comissão Europeia. (2020a). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1593507563224&uri=CELEX:52020DC0103>

Comissão Europeia. (2020b, September 8). *Guia do utilizador relativo à definição de PME*. 5–7. <https://doi.org/10.2873/80894>

Comissão Europeia. (2021). *Annual Report on European SMEs 2020/2021*. <https://doi.org/10.2826/56865>

Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988). Measure Costs Right: Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*, 8–8. <https://hbr.org/1988/09/measure-costs-right-make-the-right-decisions>

Corporate Finance Institute. (2022, February 6). *Target Costing*. Target Costing: Setting Targets for Costs According to Market Conditions. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/target-costing/>

COTEC, & Deloitte. (2020). *Destino: Crescimento e inovação - O impacto da inovação na performance económico-financeira das PME e no seu crescimento*.

Creemers, S., Peeters, L., Quiroz Castillo, J. L., Vancauteran, M., & Voordeckers, W. (2022). Family firms and the labor productivity controversy: A distributional analysis of varying labor productivity gaps. *Journal of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100515>

Cross, R., Benson, M., Kostal, J., & Milnor, R. (2021). Collaboration Overload Is Sinking Productivity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/09/collaboration-overload-is-sinking-productivity>

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, A. D., & Fernandes, F. S. (2017). *Como Liderar Empresas Familiares* (Lua de Papel, Ed.). Lua de Papel.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *The Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145. <https://pt.booksc.org/book/27525987/20448a>

Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I., & Kelin E, G. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press. <https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=4SmhXxKQ1L4C&oi=fnd&pg=PR7&dq=Gersick+et+al.,+>

Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation of financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135–153. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001>

Dey, P. K., Malesios, C., Chowdhury, S., Saha, K., Budhwar, P., & De, D. (2022). Adoption of circular economy practices in small and medium-sized enterprises: Evidence from Europe. *International Journal of Production Economics*, 248. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108496>

Dias, M. I. C. (1994). *O Inquérito por Questionário: Problemas Teóricos e Metodológicos Gerais* [Faculdade de Letras da Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/104265/2/193141.pdf>

Direção Geral das Atividades Económicas. (n.d.). *Política Empresarial*. <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial.aspx>

Du, X., & Jiang, K. (2022). Promoting Enterprise Productivity: The Role of Digital Transformation. *Borsa Istanbul Review*. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.08.005>

Duan, W., Li, H., Sun, J., & Yang, G. (2022). Standardization of the strategy translation process, procedural fairness in budgeting and firm performance. *China Journal of Accounting Research*, 15(3). <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2022.100254>

Duréndez, A., Ruiz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.001>

Dyerson, R., Spinelli, R., & Harindranath, G. (2016). Revisiting IT readiness: An approach for small firms. *Industrial Management and Data Systems*, 116(3), 546–563. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2015-0204>

Edwards, J. B. (2001). Kaizen: The leading edge in cost management strategy. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 12(3). <https://doi.org/10.1002/jcaf.1>

Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy - Bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822–834. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094>

Euske, K. J., Lebas, M. J., & McNair, C. J. (1993). Performance management in an international setting. *Management Accounting Research*, 4(4), 275–299. <https://doi.org/10.1006/mare.1993.1016>

Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656>

Feder, M., & Weißenberger, B. E. (2021). Towards a holistic view of CSR-related management control systems in German companies: Determinants and corporate performance effects. *Journal of Cleaner Production*, 294. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126084>

Fisher, C. (2010). *Researching and Writing a Dissertation: An Essential Guide for Business Students* (3rd ed.). Pearson Education Limited. www.pearsoned.co.uk

Fisman, R., & Luca, M. (2018). How Amazon's Higher Wages Could Increase Productivity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/10/how-amazons-higher-wages-could-increase-productivity>

Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>

Fuller, R. (2016). The Paradox of Workplace Productivity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/04/the-paradox-of-workplace-productivity>

Gimbert, X., Bisbe, J., & Mendoza, X. (2010). The role of performance measurement systems in strategy formulation processes. *Long Range Planning*, 43(4), 477–497. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.001>

Giraud, F., Zarlowski, P., Saulpic, O., Lorain, M.-A., Fourcade, F., & Morales, J. (2011). Fundamentals of Management Control. In *Fundamentals of Management Control* (pp. 2–13). Pearson. https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100959280/extras/7519_chap01.pdf

Gomes, M. P. (2021, May 13). *KPIs, porquê monitorizar a performance?* Primavera. <https://pt.primaverabss.com/pt/blog/kpis-performance/>

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. de. (2011). The Bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. In *Academy of Management Annals* (Vol. 5, Issue 1, pp. 653–707). Routledge. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>

Greener, Dr. S., & Martelli, Dr. J. (2020). *Introduction to Business Research Methods* (BookBoon, Ed.; 4th ed.). <https://bookboon.com/premium/reader/an-introduction-to-business-research-methods>

Guan, X., Servranckx, T., & Vanhoucke, M. (2021). An analytical model for budget allocation in risk prevention and risk protection. *Computers and Industrial Engineering*, 161. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107657>

Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>

Henk, O. (2020). Internal control through the lens of institutional work: a systematic literature review. *Journal of Management Control*, 31(3), 239–273. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00301-4>

Hladchenk, M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167–176. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2013-0164>

Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. *Family Business Review*, 19(2), 135–145. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00065.x>

Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 46(1), 33–59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>

Hu, Q., Hughes, M. (Mat), & Hughes, P. (2022). Family-unique resources, marketing resources, and family owners' willingness to pursue radical innovation: A model and test. *Journal of Business Research*, 146, 264–276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.082>

IBM. (2022). *What is risk management?* What Is Risk Management? Identifies, Assesses and Controls Threats to an Organization. <https://www.ibm.com/topics/risk-management>

Instituto Nacional de Estatística. (2010). *O que se considera uma PME?* https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt

Instituto Nacional de Estatística. (2020). Empresas em Portugal-2020. In I. P. Instituto Nacional de Estatística (Ed.), *Empresas em Portugal*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=15413305&PUBLICACOESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2007). Economia e Finanças. In I. P. Instituto Nacional de Estatística (Ed.), *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas*. https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

Ivanov, C.-I., & Avasilcăi, S. (2014). Measuring the Performance of Innovation Processes: A Balanced Scorecard Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1190–1193. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.610>

Johnstone, L. (2020). A systematic analysis of environmental management systems in SMEs: Possible research directions from a management accounting and control stance. *Journal of Cleaner Production*, 244. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118802>

Johnstone, L. (2021). Facilitating sustainability control in SMEs through the implementation of an environmental management system. *Journal of Management Control*, 32(4), 559–605. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00329-0>

Kachaner, N., Stalk, G. Jr., & Bloch, A. (2012, November). What You Can Learn from Family Business. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business>

Kaizen Institute. (2022). *O que é Kaizen*. <https://pt.kaizen.com/o-que-e-kaizen>

Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 76–83. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.027>

Kapelko, M., Horta, I. M., Camanho, A. S., & Oude Lansink, A. (2015). Measurement of input-specific productivity growth with an application to the construction industry in Spain and Portugal. *International Journal of Production Economics*, 166, 64–71. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.03.030>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (1st ed., Vol. 1). Harvard Business School Press. <https://books.google.pt/books?hl=pt->

PT&lr=&id=qTg5R5GXEZoC&oi=fnd&pg=PR7&ots=iqDx0zxmiQ&sig=wRHigfOcfAKHnHHnqozC18QbHf8
&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Kennedy, F. A., Widener, S. K., & Fullerton, R. (2010). Accounting for a Lean Environment. *AAA 2011 Management Accounting Section (MAS) Meeting Paper*, 52. [https://doi.org/Kennedy, Frances A. and Widener, Sally K. and Fullerton, Rosemary, Accounting for a Lean Environment \(August 15, 2010\). AAA 2011 Management Accounting Section \(MAS\) Meeting Paper, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=1659386 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1659386](https://doi.org/Kennedy, Frances A. and Widener, Sally K. and Fullerton, Rosemary, Accounting for a Lean Environment (August 15, 2010). AAA 2011 Management Accounting Section (MAS) Meeting Paper, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=1659386 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1659386)

Kenton, W. (2022). Capital Budgeting. In M. James & T. Li (Eds.), *Investopedia*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/c/capitalbudgeting.asp>

Kopecka, N. (2015). The Balanced Scorecard Implementation, Integrated Approach and the Quality of Its Measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25, 59–69. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00713-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00713-3)

Kumar, M., Khurshid, K. K., & Waddell, D. (2014). Status of Quality Management practices in manufacturing SMEs: a comparative study between Australia and the UK. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6482–6495. https://doi.org/10.1080/00207543.2014.948574?casa_token=3lgylvipe4YAAAAA%3AtckxTSy8BCG8KjpPIJ89pIWOb8nUV

Kumar, R. (2011). *Research Methodology: a step-by-step guide for beginners* (3rd ed.). SAGE Publications. www.sagepublications.com

Lachenauer, R., & Baron, J. (2021). Build a Family Business That Lasts. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/01/build-a-family-business-that-lasts>

Leal, C., Oliveira, C., & Silva, R. (2022). A Bibliometric Review of Target Costing Management Using R Bibliometrix. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28(S1), 1–19. <https://www.abacademies.org/articles/a-bibliometric-review-of-target-costing-management-using-r-bibliometrix-13441.html>

Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs-An intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.12.009>

Lewis, C. (2014). The Ultimate Productivity Hack Will Be Robot Assistants. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/03/the-ultimate-productivity-hack-will-be-robot-assistants>

Li, C. (2020). Enhancing or inhibiting: The impact of investment in political ties on the link between firm innovation and productivity. *International Business Review*, 29(2). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101636>

Li, C. H., Yang, W. G., & Shih, I. T. (2021). Exploration on the gap of single- and double-loop learning of balanced scorecard and organizational performance in a health organization. *Heliyon*, 7(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08553>

Luciano, M. M. (2022). 4 Ways Managers Can Increase Flexibility Without Losing Productivity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/02/4-ways-managers-can-increase-flexibility-without-losing-productivity>

Machado, M. J. C. V. (2013). Balanced Scorecard: Um estudo empírico sobre pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 15(46), 129–148. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i46.1175>

Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>

Management Study Guide. (2012). *Total Quality Management Models*. Total Quality Management. <https://www.managementstudyguide.com/total-quality-management.htm>

Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues*. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10389/attachments/1/translations>

Manninen, K., & Huiskonen, J. (2022). Factors influencing the implementation of an integrated corporate sustainability and business strategy. *Journal of Cleaner Production*, 343. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131036>

Markovitz, D. (2021). Productivity Is About Your Systems, Not Your People. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/01/productivity-is-about-your-systems-not-your-people>

Marques, A. P., Couto, A. I., Costa, A. N., Cunha, J. M., Freire, P., Silvestre, P., Jorge, S., Jayantilal, S. (2018). *Empresas Familiares da Região Norte: Mapeamento, Retratos e Testemunhos*. https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/55802/1/Livro_Roadmap%20para%20empresas%20familiares.pdf

Martin, M. A. (2020). An evolutionary approach to management control systems research: A prescription for future research. *Accounting, Organizations and Society*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101186>

Maury, B. (2022). Strategic CSR and firm performance: The role of prospector and growth strategies. *Journal of Economics and Business*, 118. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2021.106031>

Microsoft 365 Team. (2019, October 9). *Indicadores chave de desempenho (KPIs)*. O Que São e Como Podem Ser Utilizados. <https://www.microsoft.com/pt-pt/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/what-are-kpis-and-how-to-use-them>

Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*, 50(2), 274–284. https://www.jstor.org/stable/244709#metadata_info_tab_contents

Miranda, R. J. P. (2009). *Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental?* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/5489>

Mittal, S., Khan, M. A., Romero, D., & Wuest, T. (2018). A critical review of smart manufacturing & Industry 4.0 maturity models: Implications for small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Manufacturing Systems*, 49, 194–214. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2018.10.005>

Mouritsen, J., Pedraza-Acosta, I., & Thrane, S. (2022). Performance, risk, and overflows: When are multiple management control practices related? *Management Accounting Research*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100796>

Nakos, G., Dimitratos, P., & Elbanna, S. (2019). The mediating role of alliances in the international market orientation-performance relationship of smes. *International Business Review*, 28(3), 603–612. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.12.005>

Naveed, A., & Wang, C. (2022). Innovation and labour productivity growth moderated by structural change: Analysis in a global perspective. *Technovation*, 118. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102554>

Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2017). Are Family Firms Good Employers? *The Academy of Management Journal*, 1–60. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0765>

Ness, J. A., & Cucuzza, T. G. (1995). Tapping the Full Potential of ABC. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1995/07/tapping-the-full-potential-of-abc>

Nirmala, D. A. R., Kannan, V., Thanalakshmi, M., Gnanaraj, S. J. P., & Appadurai, M. (2022). Inventory management and control system using ABC and VED analysis. *Materials Today: Proceedings*, 60, 922–925. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.10.315>

Nogueira, V. (2017, September 28). *Porque devemos utilizar KPI's*. Portal Gestão.
<https://www.portal-gestao.com/blog/790700-porque-devemos-utilizar-kpi%E2%80%99s.html>

OCDE. (2015). *Productivity: GDP per hour worked*. OECD ILibrary: Productivity.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1787/1439e590-en>

OCDE. (2022). *Exame pelos Pares da Cooperação para o Desenvolvimento da OCDE: Portugal 2022*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/52f82ae3-pt>

Ojha, S. K. (2014). Symbiosis Centre for Management Studies. *Journal of General Management Research*, 1(2), 83–98.
<https://www.scmsnoida.ac.in/assets/pdf/journal/vol1Issue2/07%20Sateesh%20Kumar%20Ojha.pdf>

Oliveira, C., Martins, A., & Pinho, J. (2021). Existing Differences Between SMEs That Apply BSC and Those That Do Not. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 45(2), 375–397.
<https://doi.org/10.31341/jios.45.2.2>

Oliveira, C., Martins, A., Camilleri, M. A., & Jayantilal, S. (2021). Using the Balanced Scorecard for Strategic Communication and Performance Management. In *Strategic Corporate Communication in the Digital Age* (pp. 73–88). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-264-520211005>

Oliveira, J. S. C. de. (2018). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais Aplicadas II* (Vol. 2). Faculdade de Ciências Contábeis. <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/30832>

Osma, B. G., Gomez-Conde, J., & Lopez-Valeiras, E. (2022). Management control systems and real earnings management: Effects on firm performance. *Management Accounting Research*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100781>

Owalla, B., Gherhes, C., Vorley, T., & Brooks, C. (2022). Mapping SME productivity research: a systematic review of empirical evidence and future research agenda. *Small Business Economics*, 58, 1285–1307. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00450-3>

Parmenter, D. (2010). *Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs* (2nd ed., Vol. 2). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/658.4 013-dc22>

Peel, M. J., & Bridge, J. (1998). How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance. *Long Range Planning*, 31(6), 848–856. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80021-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80021-6)

Pérez-Álvarez, J. M., Maté, A., Gómez-López, M. T., & Trujillo, J. (2018). Tactical Business-Process-Decision Support based on KPIs Monitoring and Validation. *Computers in Industry*, 102, 23–39. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.08.001>

Pordata. (2020a). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. In *Qual a percentagem de micros, pequenas e médias empresas no total de empresas?* <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%c3%a9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%c3%a3o-2859>

Pordata. (2020b). *Produtividade do trabalho por hora trabalhada (Euro)*. <https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

Pordata. (2020c). *Produtividade do trabalho por hora trabalhada (PPS)*. Que Países Criam Mais e Menos Riqueza Por Hora de Trabalho, Em Paridades de Poder de Compra? [https://www.pordata.pt/Europa/Produtividade+do+trabalho+por+hora+trabalhada+\(PPS\)-2485](https://www.pordata.pt/Europa/Produtividade+do+trabalho+por+hora+trabalhada+(PPS)-2485)

Pordata. (2021). *PME: por alguns sectores de actividade económica*. <https://www.pordata.pt/Europa/Pequenas+e+m>

Portal Gestão. (2009, November 24). O que é a estratégia? *O Que é a Estratégia?* <https://www.portal-gestao.com/blog/251300-o-que>

Porto Business School. (2021, December 2). Como apoiar as PME para um futuro sustentável e próspero? *Porto Business School: Como Apoiar as PME Para Um Futuro Sustentável e Próspero?* <https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/como-apoiar-as-pme-para-um-futuro-sustentavel-e-prospero/>

PriceWaterhouseCoopers. (2021). *Global Family Business Survey: Da confiança ao impacto - Porque devem as empresas familiares agir agora para garantir o seu legado amanhã*. <https://www.pwc.pt/pt/temas-actuais/family-business-survey/2021/pwc-family-business-survey-2021-portugal.pdf>

Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>

Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2013). Balanced Scorecard adoption in Portuguese organizations: Contingent and institutional variables. *Intangible Capital*, 9(2), 491–525. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3926/ic.451>

Quezada, L. E., Cordova, F. M., Palominos, P., Godoy, K., & Ross, J. (2009). Method for identifying strategic objectives in strategy maps. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 492–500. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.06.019>

Reis, C. (n.d.). Aumentar a produtividade. *Católica Lisbon, Business & Economics: Aumentar a Produtividade*. <https://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/noticias/aumentar-produtividade>

Rodrigues, L. L., & Sousa, G. P. (2001). *The use of the balanced scorecard in Portugal*. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/332>

Rodrigues, M., Alves, M. D. C., Oliveira, C., Vale, J., & Silva, R. (2021). The impact of strategy, environment, and the management system on the foreign subsidiary: The implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–23. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010051>

Rodrigues, M., Franco, M., Silva, R., & Oliveira, C. (2021). Success factors of smes: Empirical study guided by dynamic capabilities and resources-based view. *Sustainability*, 13. <https://doi.org/10.3390/su132112301>

Rodrigues, M., Silva, R., & Oliveira, C. (2021). *O papel dos recursos intangíveis e da inovação para a competitividade*. <https://gestin.ipcb.pt/wp-content/uploads/2022/02/2021Gestin22art04.pdf>

Rondi, E., Überbacher, R., von Schlenk-Barnsdorf, L., de Massis, A., & Hülsbeck, M. (2022). One for all, all for one: A mutual gains perspective on HRM and innovation management practices in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100394>

Rovelli, P., Ferasso, M., de Massis, A., & Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>

Sanchez-Marquez, R., Guillem, J. M. A., Vicens-Salort, E., & Vivas, J. J. (2018). A statistical system management method to tackle data uncertainty when using key performance indicators of the balanced scorecard. *Journal of Manufacturing Systems*, *48*, 166–179. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2018.07.010>

Santini, C., Marinelli, E., Boden, M., Cavicchi, A., & Haegeman, K. (2016). Reducing the distance between thinkers and doers in the entrepreneurial discovery process: An exploratory study. *Journal of Business Research*, *69*(5), 1840–1844. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.066>

Santos, A., António, S., Carlos, V., Alves, F., Arriaga, J., Cunha, D. A., & Monteiro, M. A. (2006). *Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal* (Instituto Português de Corporate Governance, Ed.; Vol. 1). Instituto Português de Corporate Governance. https://cgov.pt/images/ficheiros/2018/livro_branco_cgov_pt.pdf

Saraiva, H. I. B., & Alves, M. C. G. (2015). The use of the Balanced Scorecard in Portugal: Evolution and effects on management changes in Portuguese large companies. *Tékhnē*, *13*(2), 82–94. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2016.04.001>

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, Adrian. (2007). *Research methods for business students* (Pearson Education, Ed.; Vol. 4). Financial Times/Prentice Hall.

Silva, R., Rodrigues, M., Oliveira, C., Oliveira, M., & Machado-Santos, C. (2021). An Overview of Management Control Theory. *Academy of Strategic Management Journal*, *20*(2). <https://www.abacademies.org/articles/an-overview-of-management-control-theory-11272.html>

Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press. https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Levers%20of%20Control%3A%20How%20Managers%20Use%20Innovative%20Control%20Systems%20to%20Drive%20Strategic%20Renewal&publication_year=1995&author=R.%20Simons

Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/03/control-in-an-age-of-empowerment>

Sinha, J., & Govindaraj, V. (2020). *Great Family Businesses Need Good Governance*. <https://www.bcg.com/featured->

Sinha, J., Liao, C., Mohanty, S., & Kimura, R. (2020). *The Soft Rules of Family Businesses*. <https://www.bcg.com/featured->

Siska, L. (2015). The Concept of Management Control System and Its Relation to Performance Measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25, 141–147. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00722-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00722-4)

Soler, I. P., Gemar, G., & Guerrero-Murillo, R. (2017). Family and non-family business behaviour in the wine sector: A comparative study. *European Journal of Family Business*, 7(1–2), 65–73. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.11.001>

Sreejesh, S., Mohapatra, S., & Anusree, M. R. (2014). *Business Research Methods An Applied Orientation* (Springer). Publishing, Springer International. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-00539-3>

Strikwerda, J. (2017). *Strategy Execution: An integrative perspective and method for the knowledge-based economy* [Strategy Execution, Amsterdam Business School, University of Amsterdam]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17244.39042>

Sureka, R., Kumar, S., Colombage, S., & Abedin, M. Z. (2022). Five decades of research on capital budgeting – A systematic review and future research agenda. *Research in International Business and Finance*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101609>

Taufik, A. R., Djamhuri, A., & Saraswati, E. (2018). Performance Measurement Using Balanced Scorecard (BSC) (Study at Hospitals in Pasuruan). *Journal of Accounting and Business Education*, 3(1), 1–20. <http://journal.um.ac.id/index.php/jabe/>

Tawse, A., & Tabesh, P. (2022). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. In *Long Range Planning* (Vol. 43, Issues 2–3, pp. 172–194). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Teevan, J. (2021). Let's Redefine "Productivity" for the Hybrid Era. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/09/lets-define-productivity-for-the-hybrid-era>

Tennant, C., & Tanoren, M. (2005). Performance management in SMEs: a Balanced Scorecard perspective. *International Journal of Business Performance Management*, 7(2), 123–143. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2005.006486>

Tillema, S., & van der Steen, M. (2015). Co-existing concepts of management control. The containment of tensions due to the implementation of lean production. *Management Accounting Research*, 27, 67–83. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.01.002>

Todo Bom, L. (2020). *Manual de Gestão de Empresas Familiares - Uma Aproximação Integrada Empresa-Família* (M. Robalo, Ed.; 1st ed.). Edições Sílabo.

Vancil, R. F. (1973). What Kind of Management Control Do You Need? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1973/03/what-kind-of-management-control-do-you-need>

Vrande, V. van de, Jong, J. P. J. de, Vanhaverbeke, W., & Rochemont, M. de. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6–7), 423–437. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.001>

Weissenberger-Eibl, M. A., Almeida, A., & Seus, F. (2019). A systems thinking approach to corporate strategy development. *Systems*, 7(1). <https://doi.org/10.3390/systems7010016>

Wuest, T., & Thoben, K.-D. (2011). Information Management for Manufacturing SMEs. *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems*, 384, 488–495. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-642-33980-6_53

Yao, Y. (2019). Does higher education expansion enhance productivity? *Journal of Macroeconomics*, 59, 169–194. <https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2018.11.009>

Yasiukovich, S., & Haddara, M. (2021). Social CRM in SMEs: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 181, 535–544. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.200>

Yurdakul, M. (2003). Measuring long-term performance of a manufacturing firm using the Analytic Network Process (ANP) approach. *International Journal of Production Research*, 41(11), 2501–2529. <https://doi.org/10.1080/0020754031000088183>

Zeng, K., & Luo, X. (2013). The balanced scorecard in China: Does it work? *Business Horizons*, 56(5), 611–620. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.06.001>