



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Impacto dos Sistemas de Controlo de Gestão na *Performance* das Empresas Familiares

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Gestão

por

Daniel Morgado

sob orientação de

Prof^ª Dr^ª Manuela Maia (UCP-Porto)

Universidade Católica Portuguesa – Porto – Faculdade de Economia e Gestão

Junho 2015

Agradecimentos

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Manuela Maia, pelo apoio, aconselhamento e compreensão constantes ao longo destes últimos meses.

À UCP, pelo empenho em estabelecer relações e facilitar aos seus alunos a possibilidade de trabalhar em grandes empresas industriais de renome.

Aos amigos e colegas da faculdade, os quais sempre me transmitiram confiança na consecução da tese de mestrado;

À minha família e namorada por providenciarem todo o apoio necessário à realização deste trabalho final;

À Dr.^a Ângela Cardoso do SLH por toda a ajuda demonstrada na divulgação do questionário;

À Dr.^a Zakiya Mamad da Associação de Empresas Familiares por toda a disponibilidade, literatura e ajuda na divulgação do questionário pelos associados;

.

Resumo

Grande parte da economia Mundial é constituída por pequenas e médias empresas, mas acima de tudo, empresas de carácter familiar. Estas representam cerca de 80% do Produto Interno Bruto Mundial e caracterizam-se pela presença de membros de uma família nos cargos de gestão da mesma.

Em Portugal as Empresas Familiares (EF) também ocupam uma posição de relevo quer em termos da criação de riqueza para o PIB quer em termos de criação de postos de trabalho.

Após alguma investigação verificou-se que o tema das empresas familiares tem atraído recentemente alguns investigadores, mas continua a tratar-se de um tema com uma vasta área por explorar. Por outro lado, num mundo cada vez mais globalizado com uma concorrência cada vez mais feroz, as empresas têm apostado fortemente na aplicação de sistemas de controlo de gestão para garantirem a eficiência e eficácia das suas operações, garantido assim o cumprimento das suas estratégias.

Desta forma, o presente trabalho procura investigar qual a realidade das empresas familiares portuguesas relativamente aos sistemas de controlo de gestão e verificar qual a importância dos mesmos na *performance* financeira.

Com isto, no Capítulo 1 foi efetuada uma revisão da literatura no âmbito das teorias e práticas relacionadas com os sistemas de controlo de gestão, posteriormente, no Capítulo 2 é detalhada a realidade teórica das empresas familiares, e por último, com a construção de um questionário enviado a inúmeras empresas familiares portuguesas, procurou-se investigar qual o impacto da aplicação dos sistemas de controlo de gestão da rentabilidade operacional das empresas.

Palavras chave: Controlo de Gestão | Empresas familiares | Rentabilidade

Abstract

Much of the world economy is made up of small and medium enterprises, but most of all are family companies. These account for about 80% of the world gross domestic product (GDP) and are characterized by the presence of family members in management positions thereof.

In Portugal the Family companies also occupy a prominent position in terms of wealth creation for the GDP in terms of creating jobs.

After some investigation we found that the theme of family businesses has recently attracted some researchers, but continues to treat yourself to a theme with a vast area to explore.

Furthermore, in an increasingly globalized world with an increasingly fierce competition, companies have heavily invested in the implementation of management control systems to ensure the efficiency and effectiveness of its operations, thus guaranteed compliance with their strategies.

Thus, this paper seeks to investigate the realities of Portuguese family businesses in relation to management control systems and find what their importance in financial performance.

With this in chapter 1 a literature review under the theories and practices related to management control systems was performed later in Chapter 2 details the reality of theoretical familiars companies, and finally, with the construction of a questionnaire sent to many Portuguese family business, we sought to investigate the impact of the implementation of operational profitability management control of business systems.

Keywords: *Management Control | Family business | Profitability*

“The best way to predict the future is to create it”

Peter Drucker

Índice

1.	Introdução.....	1
2.	Revisão da Literatura	2
2.1.	Sistemas de Controlo de Gestão	2
2.1.1.	Estratégia.....	6
2.1.2.	Ferramentas para implementar a Estratégia.....	7
2.1.3.	Planeamento Estratégico	9
2.1.4.	<i>Performance Measurement System</i>	12
2.1.5.	Mecanismos de Controlo de Gestão	14
2.1.5.1.	<i>Balanced Scorecard</i>	14
2.1.5.2.	Controlo por Resultados	17
2.1.5.3.	Controlo por ação.....	19
2.1.5.4.	Controlos Culturais	20
2.1.5.5.	Controlos Pessoais	20
2.2.	Empresas Familiares em Portugal.....	21
2.2.1.	Definição	21
2.2.2.	Empresas Familiares na Economia.....	23
2.2.3.	Evolução das Empresas Familiares.....	24
2.2.3.1.	Três Sistemas – Proprietários, Família e Empresa	24
2.2.4.	Planeamento Estratégico e Estratégias das Empresas Familiares ...	26
2.2.5.	Pontos Fortes das Empresas Familiares	28
2.2.6.	Problemas das Empresas Familiares.....	29
2.2.7.	Desafios	31
2.2.8.	Síntese.....	32
3.	Relação entre Sistemas de Controlo de Gestão e <i>Performance</i> das Empresas Familiares	33
3.1.	Metodologia.....	33
3.2.	Estatística Descritiva	35
3.3.	Inferências Estatística	39
3.3.1.	Comparação da Rendibilidade Operacional em função da utilização de SCG.....	39
3.3.2.	Relação entre Antiguidade e Rendibilidade Operacional/Volume de Negócios	40
3.3.3.	Relação entre Dimensão e Rendibilidade Operacional/Volume de Negócios	41

4.	Principais Conclusões do Estudo	42
4.1.	Limitações e Possíveis Investigações Futuras	45
5.	Bibliografia.....	47
6.	Anexos	51
6.1.	Anexo I – Peso das EF’s em Portugal.....	51
6.2.	Anexo II – O empresário Familiar	52
6.3.	Anexo III – Falta de Comunicação entre Familiares.....	52
6.4.	Anexo IV – Contributos das EF’s parte I.....	53
6.5.	Anexo V – Contributos das EF’s parte II.....	53
6.6.	Anexo VI – Contributos das EF’s parte III	54
6.7.	Anexo VII – Contributos das EF’s parte III.....	54
6.8.	Anexo VIII – A Gestão das EF’s em Portugal	55
6.9.	Anexo IX – A imagem negativa das EF’s	55
6.10.	Anexo X – Os principais desafios das EF’s	56
7.	Anexos	57
7.1.	Apêndice I – Questionário.....	57
7.2.	Apêndice II – Tabelas de Frequências	62

Abreviaturas

AEF – *Associação das Empresas Familiares*

EF – *Empresas Familiares*

SCG – *Sistemas de Controlo de Gestão*

KPI – *Key Performance Indicators*

ENF – *Empresas Não Familiares*

VN – *Volume de Negócios*

RO – *Resultado Operacional*

BSC – *Balanced ScoreCard*

Índice de Figuras

Figura 1 – relação entre inputs e outputs – Eficiência e eficácia.....	4
Figura 2 – Elementos do processo de controlo.....	5
Figura 3 – Relação geral entre funções de controlo e planeamento	6
Figura 4 – Formulação da estratégia.....	7
Figura 5 – Esquema de implementação da estratégia da cadeia de supermercados Wal-Mart.....	8
Figura 6 – Comparação de empresas com e sem planeamento estratégico	11
Figura 7 – <i>Balanced Scorecard</i> de companhia aérea Norte-Americana	16
Figura 8 – Três Sistemas – Proprietários, Família, Empresa e suas Relações	24
Figura 9 – Processos Estratégicos das EF's	26
Figura 10 – Empresas Familiares em Portugal	51
Figura 11 – Artigo acerca do empresário familiar	52
Figura 12 – Artigo acerca da falta de comunicação entre familiares.....	52
Figura 13 – Artigo acerca dos contributos das EF's.....	53
Figura 14 – Artigo acerca dos contributos das EF's.....	53
Figura 15 – Artigo acerca dos contributos das EF's.....	54
Figura 16 – Artigo acerca dos contributos das EF's.....	54
Figura 17 – Artigo acerca da gestão das Empresas Familiares	55
Figura 18 – Artigo sobre a imagem negativa das EF's	55
Figura 19 – Artigo sobre os desafios das EF's	56

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Modelo Smart.	18
Tabela 2 – Tabela de Frequência relativamente à segunda questão.....	35
Tabela 3 – Tabela de Frequência relativamente à questão número oito.....	37
Tabela 4 - Tabela de Frequência relativamente à décima questão	37
Tabela 5 - Comparação da Rendibilidade em função da utilização de SCG.....	39
Tabela 6 - Correlações de Spearman da Rendibilidade Operacional e do Volume de Negócios (último ano) com a Antiguidade	40
Tabela 7 – Correlações de Spearman da Rendibilidade e do Volume de Negócios (último ano) com a dimensao	41
Tabela 10 - Correlações de Spearman da Rendibilidade e do Volume de Negócios (último ano) com a Dimensão	41

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Gráfico relativo à questão relativa à dimensão das empresas familiares em termos de número de colaboradores.....	36
Gráfico 2 - Gráfico sobre a décima terceira questão do questionário	38

1. Introdução

Num mundo cada vez mais globalizado as empresas para se tornarem competitivas têm de controlar cada vez melhor os seus custos para se tornarem mais eficientes. Desta forma, os sistemas de controlo de gestão têm vindo a adquirir uma maior importância na forma de gerir as empresas.

Por outro lado, em Portugal, como vários estudos indicam, a maioria das empresas são do tipo familiar. Mas importa questionar: essas empresas utilizam sistemas de controlo de gestão para se gerirem de forma eficiente?

Este estudo procura perceber os conhecimentos e as práticas das empresas familiares em Portugal e comparar a performance das empresas que utilizam e que não utilizam.

Numa primeira fase foi realizada a revisão da literatura que procura explorar teoricamente os conceitos mais importantes sobre o controlo de gestão e as empresas familiares em Portugal. Por último, foi elaborado e aplicado um questionário a uma amostra significativa de empresas familiares para termos conhecimento das suas práticas no que concerne ao controlo de gestão. No final da investigação seria esperado um efeito significativo da utilização dos sistemas de controlo de gestão na performance das Empresas Familiares

2. Revisão da Literatura

2.1. Sistemas de Controlo de Gestão

Num contexto cada vez mais global, de incerteza e de mudança as empresas são obrigadas a tornarem-se cada vez mais rigorosas, eficazes e eficientes na produção para melhorarem o seu desempenho e competitividade. Desta forma, são desenvolvidos e aplicados diversos Sistemas de Controlo de Gestão para atingir esses objetivos. Mas o que são Sistemas de Controlo de Gestão?

Não existe uma definição única de Controlo de Gestão, sendo que diversos autores apresentam uma diversidade delas: “O Sistema de controlo de Gestão deve ser entendido como fator de desenvolvimento da empresa, na medida em que, afetando o comportamento dos gestores, os orienta no sentido da implementação da estratégia. Neste sentido, deve envolver todos os membros da organização por forma a melhorar os desempenhos individuais e organizacionais”, Jordan, Neves e Rodrigues, 2002, p.13, *“Management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities”*, Simons, 1995, p.5, *“MSCs are defined broadly to include everything managers do to help ensure that organization’s strategies and plans are carried out or, if conditions warrant, they are modified”*, Merchant e Van der Stede, 2012.

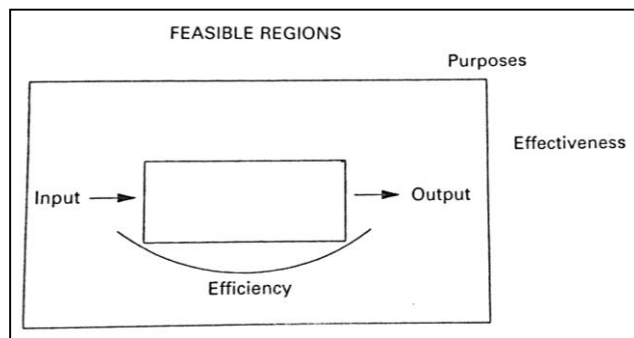
Em suma, podemos assim entender o controlo de gestão como um conjunto de “sistemas, instrumentos e processos utilizados pela gestão para influenciar o comportamento cooperativo dos seus colaboradores¹ no sentido da realização dos objetivos estratégicos² pré-definidos e emergentes”, Marques, 2012, mas sem um mecanismo de controlo, o comportamento organizacional deverá degenerar sobre uma cadeia de atividades incoordenadas, eliminando toda a coesão necessária para a sobrevivência da organização.

Segundo *Anthony J. Berry, Jane Broadbent & David Otley*, 2005, pg.5, para existir Controlo de Gestão numa organização é obrigatória a existência de pelo menos um objectivo (“*There is also the question of the system’s goals. (...) This has been an issue of considerable interest to organizations theorists, (...) Cyert and March (1963) assert that individuals have goals; organizations do not, although the remainder of their paper is devoted to discussing how the concept of an organizational objective can be made meaningful.*”). Neste sentido é vital desenhar a forma de medir e controlar os resultados dos processos em torno do objectivo traçado (“*In that sense, control includes the process of formulating purpose and regulating the processes of purpose achievement*”). Segundo J.D. Thompson, 1967, os três grandes problemas são: estabelecer um objetivo, procurando atingir a eficácia, sendo o mais eficiente possível. Se definirmos a eficácia como a medida para atingir o objetivo traçado, podemos considerar que uma organização é eficaz quando alcança significativamente várias vezes o seu objetivo num dado período.

¹ Orientar; Motivar; Incentivar; Alinhar; Influenciar direta e indiretamente;

² Criação de valor; Objetivos de Performance; Objetivos de realização de proposta de valor para o mercado.

Figura 1 – relação entre inputs e outputs – Eficiência e eficácia



Fonte: *Management Control*, Anthony Berry, Jane Broadbent & David Otley, *Chapter 1*

Como podemos observar na figura 1, a eficiência é a relação entre os *outputs* gerados por determinados conjuntos de *inputs*. Uma das principais tarefas dos sistemas de controlo de gestão é coordenar um conjunto viável de atividades que irão incentivar positivamente todos os participantes para a sua realização. Os gestores são responsáveis por assegurar uma relação ótima entre os *inputs* (recursos utilizados medidos por custos) e *outputs* (Bens e Serviços). Na maioria dos casos a relação é causal e direta, sendo que o controlo deverá focar-se em utilizar o mínimo de *inputs* para produzir o máximo de *outputs* necessários de acordo com as especificações corretas e os padrões *standard* de qualidade.

Segundo Robert N. Anthony e Vijay Govindarajan um sistema de controlo de gestão tem de possuir obrigatoriamente quatro elementos:

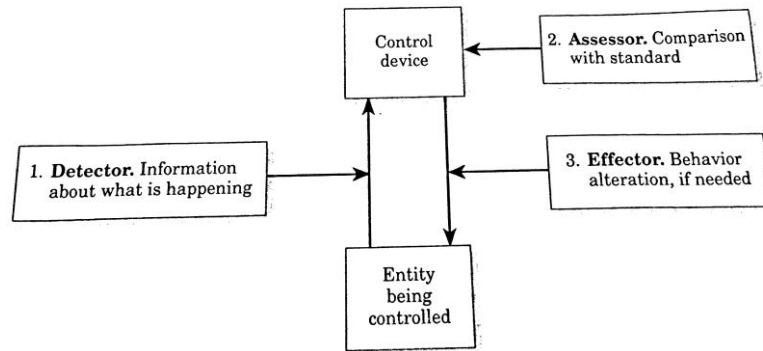
- **Um detetor/sensor** – capaz de medir o que está de facto a acontecer no processo que está a ser controlado.

- **Um Assessor** – determina significativamente o que está a acontecer na realidade em comparação com os padrões standards ou com o que se esperava que acontecesse.

- **“An Effector”** – fornece feedback relativamente a uma possível alteração no comportamento se o assessor indicar a necessidade.

- **Uma rede de comunicação** – transmite toda a informação entre os todos os elementos descritos anteriormente.

Figura 2 – Elementos do processo de controlo

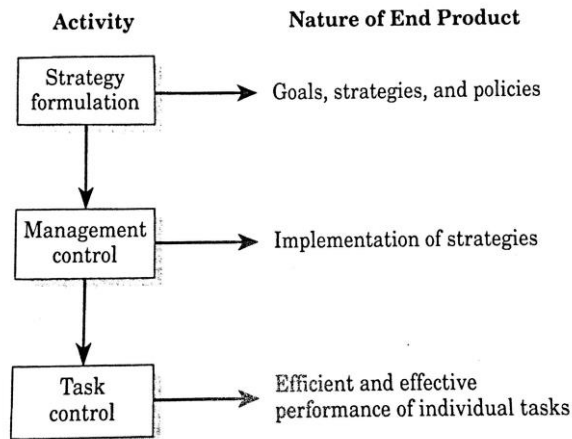


Fonte: *Management Control Systems*, Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan, *Chapter 1*

Resumindo, no desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão é necessário formular uma estratégia (*"Strategy formulation is the process of deciding on the goals of the organization and the strategies for attaining these goals"*, *The Nature of Management Control Systems*, Robert N. Anthony e Vijay Govindarajan, 2007) para se alcançar os objetivos expectáveis, implementar as estratégias no funcionamento de toda a organização e realizar as operações de controlo para se atingir a eficiência e eficácia das tarefas individuais. Desta forma, o sistema de controlo de gestão é constituído pelo seguinte conjunto de atividades:

- Planeamento
- Coordenação das atividades
- Comunicar a informação
- Avaliar a informação
- Decidir o que fazer de acordo com a informação
- Influenciar as pessoas para mudar o seu comportamento.

Figura 3 – Relação geral entre funções de controlo e planeamento



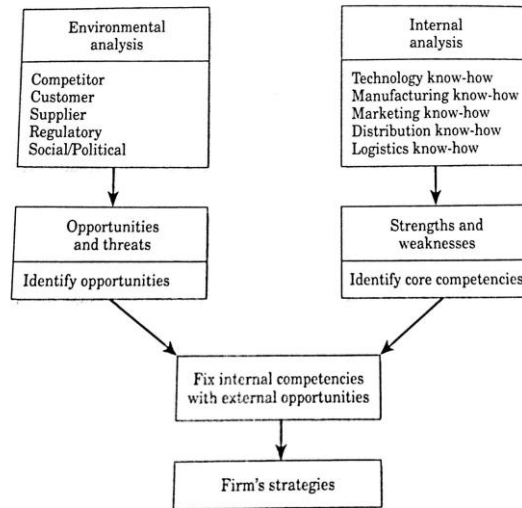
Fonte: *Management Control Systems*, Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan, Chapter 1

2.1.1. Estratégia

Tal como Coad, 1995, refere, no vocabulário empresarial o conceito de estratégia é provavelmente um dos mais difíceis de definir dadas as diversas e diferentes conotações existentes. Para uns, a estratégia é considerada o produto final da formulação dos objetivos. Outros incluem os objetivos como parte da estratégia, enquanto outros vêem os objetivos como aquilo que a estratégia deveria atingir. De forma a compilar as diversas perspetivas, iremos considerar que *“a strategy describes the general direction in which an organization plans to move to attain its goals”*. Uma empresa desenvolve as suas estratégias cruzando todas as suas *core competencies* com as oportunidades da indústria. De acordo com Kenneth R. Andrews, *“Strategy formulation is a process that senior executives use to evaluate a company’s strengths and weakness in light of the opportunities and threats present in the environment and then to decide on strategies that fit the company’s core*

competencies with environmental opportunities”³. Na figura 4 podemos observar esquematicamente o processo de desenvolvimento da estratégia.

Figura 4 – Formulação da estratégia



Fonte: *Management Control Systems, Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan, Chapter 2*

2.1.2. Ferramentas para implementar a Estratégia

Os sistemas de controlo de gestão auxiliam os gestores a mover toda a organização em torno dos objetivos estratégicos definidos, focando-se primariamente na execução da estratégia. Estes sistemas são uma das ferramentas implementadas através de toda a estrutura organizacional⁴, da gestão de recursos humanos⁵ e da cultura⁶. Como exemplo da aplicação destas ferramentas temos o caso da cadeia de supermercados americana *Wal-Mart* que a partir de 2005, com vendas de mais de 288 mil milhões de *Dollars*, tornou-se o

³ Kenneth R. Andrews, *The concept of corporate Strategy* (Homewood, IL; Dow Jones-Irwin, 1971)

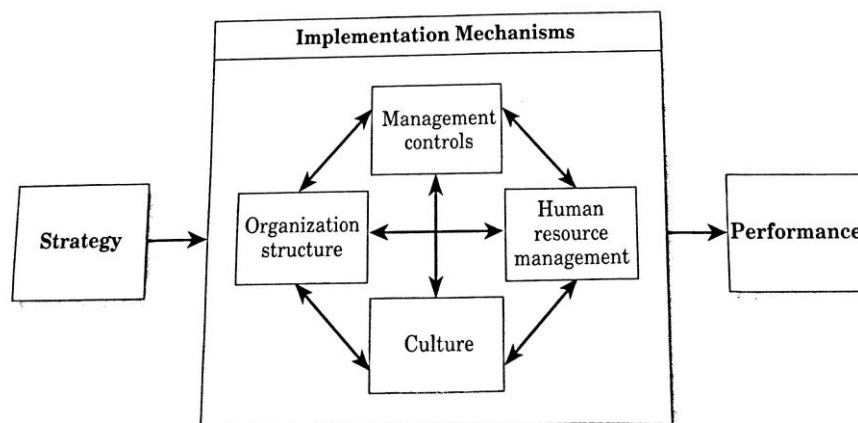
⁴ “Organizational Structure specifies the roles, reporting relationships, and division of responsibilities that shape decision-making within an organization.” *The Nature of Management Control Systems*, Robert N. Anthony e Vijay Govindarajan, 2007.

⁵ “Human resource management is the selection, training, evaluation, promotion, and termination of employees so as to develop the knowledge and skills required to execute organizational strategy.” *The Nature of Management Control Systems*, Robert N. Anthony e Vijay Govindarajan, 2007.

⁶ “Culture refers to the set of common beliefs, attitudes, and norms that explicitly or implicitly guide managerial actions.” *The Nature of Management Control Systems*, Robert N. Anthony e Vijay Govindarajan, 2007.

maior retalhista do mundo graças à perfeita execução da sua estratégia de vender produtos de marca a preços *low-cost*. Os sistemas de controlo de gestão estavam diretamente focados na eficiência da gestão das operações das suas lojas o que conseqüentemente desencadeou uma vantagem competitiva em termos de custos operacionais. Foram recolhidos dados de mais de 5300 lojas relativamente às vendas, gastos, lucros e perdas. Todos os dados foram analisados e transmitidos electronicamente e em tempo real para a Sede os dados do desempenho das lojas por região, distrito, loja e ainda sobre cada departamento. Esta informação tornou possível diminuir significativamente a probabilidade de ocorrerem ruturas de *stocks* e maximizou o *turnover* dos seus inventários. A informação sobre as lojas com melhor desempenho foram utilizadas para melhorar as operações das lojas problemáticas. Mais tarde, e de forma a reduzir o drasticamente o valor das perdas por roubos, a empresa insistiu uma política de partilhar 50% do valor “poupado” pela diminuição de roubos pelos seus empregados locais.

Figura 5 – Esquema de implementação da estratégia da cadeia de supermercados Wal-Mart



Fonte: *Management Control Systems*, Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan, *Chapter 1*

2.1.3. Planejamento Estratégico

Os gestores mais competentes utilizam bastante parte do seu tempo a preparar o futuro. Como resultado surge uma informal compreensão sobre a direção que pretendem para a organização, ou, por outro lado, uma definição formal dos planos específicos sobre como atingir os objetivos desejados. O processo de preparar e rever o plano formal desenvolvimento é designado por planejamento estratégico. *“Strategic planning is the process of deciding on the programs that the organization will undertake and on the approximate amount of resources that will be allocated to each program over the next several years.”* (The Nature of Management Control Systems, Robert N. Anthony e Vijay Govindarajan, 2007).

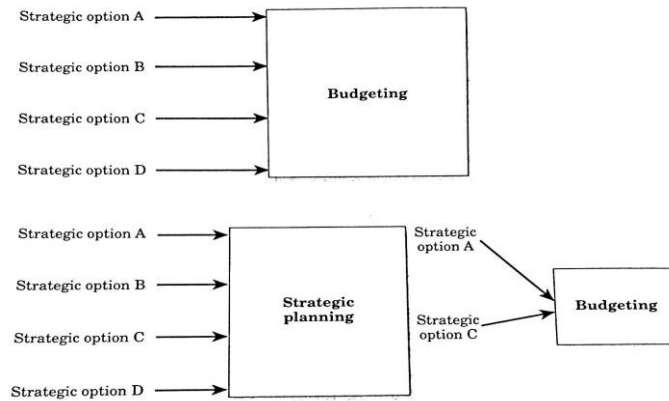
Há cerca de 50 anos atrás o processo de planejamento estratégico era muito pouco utilizado pelas empresas. Foram poucas as empresas que começaram a elaborar os seus planejamentos estratégicos formais no final da década de 50, e na maioria os resultados foram insuficientes. Esses planejamentos resultaram de pequenas adaptações de sistemas existentes para a elaboração de orçamentos. Os dados eram mais detalhados do que apropriados, e posteriormente as empresas iniciaram um processo de análise e seleção da melhor informação possível para a tomada de decisão. Nos dias de hoje, imensas empresas aproveitam as vantagens da criação de um planejamento estratégico para os próximos três a cinco anos. *“Increasingly, though, leading companies are realizing that strategy is more important than ever. And they’re beginning to change their strategy-development processes to match the global competitive reality”⁷.*

⁷ Kachener, Nicolas & Deimler, Michael S., *Does Your Strategy Need Stretching*, 2008

Um planeamento estratégico proporciona à Organização (1) um quadro para o desenvolvimento do orçamento anual (“(...) *a strategic plan (...) facilitates the formulation of an effective operating budget*”), (2) o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão (“*Formal strategic planning is an excellent management education and training tool that provides managers with a process for thinking about strategies and their implementation*”), (3) um mecanismo que força todos os seus gestores operacionais a pensarem a longo-prazo (“*Formal strategic planning forces managers to make time for thinking through important long-term issues*”) e (4) um meio de alinhar todos os gestores operacionais com as estratégias de longo-prazo da Organização (“*The debates, discussions and negotiations that take place during the planning process clarify corporate strategies, unify and align managers with such strategies, and reveal the implications of corporate strategies for individual managers*”).

Na figura 6 podemos observar o esquema de uma empresa sem planeamento estratégico que considera inúmeras estratégias no seu orçamento, levando a uma potencial sobrecarga de informação inadequada – um ambiente disfuncional que poderá afetar seriamente a qualidade da tomada de decisão. “*An important benefit of strategic planning is to facilitate optimal resource allocation decisions in support of key strategic options*”. No outro esquema verifica-se as inúmeras opções estratégicas que os planeadores filtram inteligentemente durante o processo de orçamentação.

Figura 6 – Comparação de empresas com e sem planeamento estratégico



Fonte: *Management Control Systems*, Chapter 8, Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan, Chapter 8

Não obstante todas as vantagens inerentes ao planeamento estratégico, este processo também apresenta limitações. Com o decorrer do tempo existe o risco de tornar todo o processo excessivamente burocrático, desprovido de um pensamento estratégico. Para minimizar esta limitação as empresas deverão periodicamente questionar-se, e analisar se estão a desenvolver novas ideias como resultado desse planeamento. O processo de planeamento estratégico deverá ser posto em curso no começo da primavera e deverá ser completado no segundo semestre, pouco antes da elaboração do orçamento anual. O processo envolve os seguintes passos:

- ✓ Rever e melhorar a estratégia do ano anterior
- ✓ Decidir sobre pressupostos e diretrizes
- ✓ Primeira interação com o novo plano estratégico
- ✓ Análise
- ✓ Segunda interação com o plano estratégico
- ✓ Revisão final e aprovação

2.1.4. Performance Measurement System

*“Strategy defines the critical success factors; if those factors are measured and rewarded, people are motivated to achieve them”*⁸. O objetivo principal de criar sistemas de medir o desempenho é implementar a estratégia. No momento em que os gestores estratégicos selecionam as medidas a utilizar, deverão ter em consideração as que melhor representam a estratégia da Organização. Um sistema de medição de desempenho é um simples mecanismo que ajuda a melhorar a probabilidade implementar eficazmente a sua estratégia.

Antes de avançar para as medidas de avaliação de performance é necessário medir todos os *inputs* e *outputs* utilizados nas operações. Muitos *inputs* traduzem-se em indicadores físicos como por exemplo resmas de papel, horas de trabalho, quilómetros etc. Num sistema de controlo de gestão todas estas medidas quantitativas devem ser traduzidas em termos monetários para ser possível combinar e comparar diferentes recursos. O resultado da soma da multiplicação das quantidades físicas pelo preço unitário é designado de custo (*“Cost is a monetary measure of the amount of resources”*). Desta forma, torna-se muito mais simples de medir o custo de todos os *inputs* e posteriormente comparar com o valor dos *outputs*. O conceito de *input*, *output* e custo pode ser utilizado para explicar o conceito de eficiência e eficácia como um critério para avaliar a *performance* da empresa. Por um lado a eficiência traduz-se no rácio entre os *outputs* e *inputs*, ou seja, a quantidade de *output* gerado por cada unidade de *input*. A eficácia é determinada pela relação entre os *outputs* e os

⁸ Robert N. Anthony e Vijay Govindarajan, *The Nature of Management Control Systems*, 2007

objetivos definidos. *“In summary, eficiente if it does things right, and it is effective if it does the right things”*⁹.

Tal como o nome refere, o maior objetivo das organizações com fins-lucrativos é obter um lucro satisfatório. O lucro é uma importante medida para avaliar a eficácia, e para além disso, é a diferença entre as vendas (medidas de *output*) e os gastos (medida de *input*), o que também permite medir a eficiência (*“Profit measure both effectiveness and efficiency”*).

Os indicadores de *performance* financeira são de extrema importância, mas não podem ser considerados os únicos aspetos de avaliação de desempenho. Este fator pode encorajar a tomada de decisão para ações que maximizem os resultados a curto-prazo, ignorando os interesses corporativos de longo-prazo¹⁰. Otimizar os lucros de curto-prazo não significa que será assegurado um retorno ótimo para os *shareholders* quando esse valor representa o valor atual líquido dos resultados futuros esperados.

Em suma, confiar apenas em indicadores financeiros é insuficiente para assegurar que a estratégia é executada corretamente. A solução para esta questão é aplicar medidas de avaliar o desempenho operacional utilizando múltiplos indicadores desde financeiros a não financeiros. É importante para os executivos utilizar uma mistura de indicadores financeiros e não financeiros de modo a avaliar os resultados das decisões passadas e principalmente prever a *performance* futura.

⁹ Drucker, Peter, *Management in a Time of Great Change* (1995), publicado inicialmente na Harvard Business Review (1994) e na Atlantic Monthly (1996).

¹⁰ Exemplo: *“Executives at Enron corporation, whose compensation was tied to short-term performance and heavily dependent on the company’s stock price, encouraged the inclusion of all projected profits from long-term contracts in the financial statements in order to keep the stock price high”* Paul Krugman, “Flavors of Fraud”, New York Times, June 28, 2002.

2.1.5. Mecanismos de Controlo de Gestão

2.1.5.1. *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* é um forte exemplo de um sistema de avaliação de desempenho. De acordo com os defensores¹¹ desta abordagem, as empresas devem atribuir metas e de seguida medir através de quatro perspetivas:

- Financeira (“*How do we look to shareholders?*”)
- Cliente (“*How do costumers see us?*”)
- Processos internos (“*What must we excel at?*”)
- Formação e Inovação (“*Can we continue to improve and create value?*”)

A perspetiva financeira é considerada a mais tradicional por parte das empresas onde são aplicados todos os indicadores de desempenho financeiro. Nesta perspetiva os indicadores mais utilizados são o ROI¹² (*Return on Investment*) o EVA¹³ (*Economic Value Added*), medidas que permite avaliar o valor gerado para os *shareholder* de acordo com o investimento realizado na empresa. Esta perspetiva representa também a diferença entre os resultados desejados e os resultados objetivos em termos financeiros.

A perspetiva do cliente procura desenvolver medidas para manter os clientes satisfeitos e fidelizados. A forma como a empresa responde aos pedidos dos seus clientes tem vindo a ser a prioridade máxima da maioria das empresas. O *balanced scorecard* requiere que os gestores táticos traduzam as metas de atendimento ao cliente em geral em objetivos e indicadores

¹¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 1996)

¹² Cálculo derivado do quociente entre o valor do resultado operacional (diferença entre os proveitos e os custos de carácter operacional) num determinado periodo como numerador e o valor do ativo desse mesmo periodo no denominador.

¹³ Medida periódica de criação de valor desenvolvida por Joel Stern e G. Bennett Stewart III. Este indicador é calculado pela subtração dos encargos de capital aos resultados operacionais líquidos de impostos. A diferença do EVA relativamente ao custo contabilístico é ter em conta o custo de oportunidade dos capitais próprios.

específicos. Para tal é importante clarificar exatamente onde a empresa pretende posicionar-se em termos de estratégia competitiva.

A perspetiva dos processos internos é relevante na medida em que a empresa deverá analisar o que deverá fazer para atingir os níveis de serviços esperados pelos seus clientes. Para atingir objetivos, os gestores táticos deverão criar medidas para clarificar as ações dos trabalhadores. Esta perspetiva é das mais importantes em termos de desenvolvimento pois mantém uma ligação entre vários níveis verticais e horizontais para assegurar que são executadas todas as ações de forma coordenada e com vista para o mesmo fim comum a toda a Organização.

As três perspetivas discutidas anteriormente são necessárias sobretudo para uma orientação de curto-prazo. São reportadas periodicamente e representam o fim dos objetivos alcançados num espaço de tempo relativamente curto. Mas, de modo a permanecer num ambiente competitivo de constante mudança as empresas necessitam de se adaptar e continuar a oferecer produtos e serviços que os seus clientes desejarem adquirir. A última perspetiva tem em consideração a inovação e a aprendizagem de forma a promover uma visão de longo-prazo e a criar vantagens competitivas através de trabalhadores motivados e com as competências necessárias.

O *balanced scorecard* é um sistema de controlo estratégico que é usado¹⁴ para:

- (1) *“Clarify and gain consensus about strategy”*
- (2) *“Align departmental and personal goals to strategy”*
- (3) *“Link strategic objectives to long-term targets and annual budgets”*
- (4) *“Identify and align strategic initiatives”*
- (5) *“Obtain feedback to learn about and improve strategy”*

¹⁴ Annick Bourguignon, Véronique Malleret & Hanne Norreklik, *Balanced scorecard vs French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective*, 2001

De modo a obter esses resultados supramencionados, a empresa deverá clarificar e traduzir a sua visão estratégica em objetivos específicos. O próximo passo será:

- (1) Comunicar a visão e a estratégia a todas as equipas e colaboradores
- (2) Traduzir os objetivos em indicadores a alcançar pelos colaboradores
- (3) Criar uma relação entre recompensas e a avaliação do desempenho.

“The deployment of the objectives of the scorecard happens through a kind of atomic analytic decomposition process, where the objectives of top-management cascades to lower levels”, Kaplan & Norton, 1996, p.213.

Figura 7 – *Balanced Scorecard* de companhia aérea Norte-Americana



Fonte: Adapado por Allan Rodrigues em <http://www.thebusinessbinnacle.co.nz/>

Na figura 7 podemos ver um exemplo de um *balanced scorecard*, adaptado de uma companhia aérea, acompanhado de um mapa estratégico que relaciona todas as estratégias desenhadas nas diferentes perspetivas. Para cada perspetiva são estipulados os objetivos a atingir, os indicadores para avaliar esses objetivos, as metas desejadas e por último, as propostas para alcançar essas metas.

2.1.5.2. Controlo por Resultados

De acordo com o modelo de Merchant e Van der Stede, 2012, os controlos por resultados são uma forma de controlo indireto¹⁵ que geram meritocracias onde são definidas recompensas aos colaboradores de acordo com o seu trabalho e desempenho. Desta forma, estes controlos procuram influenciar os comportamentos, definindo metas, atribuindo autonomia aos colaboradores sobre a melhor maneira de atingir os resultados esperados. *“...Influences actions because they cause employees to be concerned about the consequences of their actions they take. That means that the outcome of employee’s behaviour is the objective of management control system. Typically, results controls create meritocracies in which the highest reward is given to the person (or business unit) with the highest result.”*, Merchant e Van der Stede, 2012.

Para implementar os controlos por resultados é necessário:

1 – **Definir as dimensões dos resultados.** Este fator é fundamental para incentivar os colaboradores da organização a atingir objetivos de acordo com a estratégia definida. Se as dimensões não forem definidas eficazmente poderá canalizar todo o esforço a atingir resultados errados.

2 – **Medir o desempenho das dimensões.** Para além de definir os resultados esperados, é necessário posteriormente avaliar o desempenho dos colaboradores através de vários indicadores. Podem ser utilizadas medidas de desempenho financeiras ¹⁶, assim como medidas de desempenho não financeiras¹⁷.

¹⁵ São uma forma de controlo indireto visto não incidirem diretamente nas ações mas sobre os resultados proporcionados

¹⁶ Exemplo: *Return on Asset; Earnings per share*, etc

¹⁷ Exemplo: Grau de satisfação do cliente

3 – **Definir as metas de desempenho.** Na implementação de um sistema de controlo de resultados a implementação de metas é um fator importante devendo ser especificada a cada dimensão. As metas de desempenho representam formas de influenciar o comportamento na medida que estimulam o desenvolvimento de uma ação (motivação), estipulando objetivos que os colaboradores deverão esforçar-se para os alcançar. No entanto as metas deverão ser apuradas cuidadosamente pois objetivos impossíveis de alcançar poderá levar a uma desmotivação total pelo facto de os colaboradores falharem constantemente o alcance das metas propostas.

4 – **Oferecer recompensas para promover resultados.** Para tornar todo o processo eficaz será necessário oferecer recompensas aos colaboradores que consigam atingir as metas desenhadas. De acordo com a teoria da expectativa¹⁸ a força motivacional dos indivíduos provém da expectativa que os resultados são provenientes do seu comportamento e da sua preferência por esses resultados. As recompensas podem ser traduzidas em incentivos financeiros (bónus, aumentos de salários, prémios, etc) ou não financeiras (aumento do poder dentro da empresa).

Tabela 1 – Modelo *Smart* descrito por Edwin Locke e Gary Laham em *goal setting theory*. Esse modelo apresenta os critérios necessários para desenvolver controlo por resultados eficazes.

Letter	Criteria	Description
Specific	Detailed outcomes	The goal should state the exact level of performance expected
Measurable	Measurement	To achieve objectives, people must be able to observe and measure their progress
Attainable	Realistic	Goals should challenge people to do their best, but they need also be achievable
Relevant	Significance	Goals need to pertain directly to the performance challenge being managed
Timeframe	“By when?”	Deadlines help people to work harder to get a task completed

¹⁸ Teoria das expectativas desenvolvida por Victor Vroom procura explicar as motivações humanas. Vroom defende que a motivação (M) corresponde ao produto do valor previsto por si atribuído a um objectivo (V) pela probabilidade de alcançar esse mesmo objectivo (E=expectativa): $M=V \cdot E$. Desta forma, a motivação é nula se for indiferente atingir ou não o objectivo.

2.1.5.3. Controlo por ação

Segundo Merchant e Van der Stede, 2012, *“These controls are the most direct form of management control because they involve taking steps to ensure that employees act in the organization’s best interest by making their actions themselves the focus of control”*.

Os controlos por ação dividem-se em:

- **Restrições comportamentais.** Procura-se restringir certas ações dos colaboradores de forma física (limitações de acessos) ou administrativa (*plafonds* para gastos).
- **Revisões de planos de ação.** Os revisores procuram analisar cuidadosamente as ações propostas antes de conceder a aprovação final.
- **Ações de responsabilidade.** Visa atribuir a responsabilidade aos colaboradores pelas suas ações. Este procedimento requer estabelecer regras sobre os padrões aceitáveis, recompensar boas ações e punir as que se deviam. Podem ser definidas regras de trabalho, políticas, procedimentos e códigos de conduta.
- **Redundância.** Este procedimento surge como uma solução aparentemente eficaz mas pode implicar custos elevados. É atribuído um maior número de colaboradores a uma tarefa do que o que seria necessário.

Os controlos por ação serão eficazes quando as empresas puderem determinar quais são as ações desejáveis e são capazes de assegurar o estímulo para essas ações. Por outro lado, apenas identificar as ações desejáveis não é suficiente. Para garantir um bom controlo é fundamental se as ações estão a ser tomadas.

2.1.5.4. Controlos Culturais

Segundo Merchant e Van der Stede, 2012, os controlos culturais procuram criar um efeito de controlo de grupo, isto é, as pessoas quando estão inseridas em grupos sentem-se na obrigação de fazer o que aquilo que está correcto de acordo com as “normas” do grupo, evitando assim comportamentos desviantes dentro do grupo.

Desta forma, as empresas criam um controlo cultural através da pressão social e moral que faz com que os seus colaboradores sigam as condutas, tradições e valores criados com o objectivo de permanecerem o maior período de tempo dentro da empresa.

2.1.5.5. Controlos Pessoais

Segundo Merchant e Van der Stede, 2012, este tipo de controlo baseia-se no autocontrolo do colaborador. Inicialmente é necessário escolher a pessoa certa para o cargo certo de forma a garantir a boa execução das tarefas que serão destinadas. Posteriormente será indispensável a aposta numa formação interna facultando todos os métodos de executar as tarefas de forma eficiente e eficaz.

Desta forma todos os colaboradores desempenham pela sua própria motivação as suas tarefas pois possuem a noção da expectativa que a empresa tem pelo seu trabalho.

2.2. Empresas Familiares em Portugal

2.2.1. Definição

Apesar de o conceito de empresa familiar ser bastante utilizado na gíria, a sua definição é bastante discutível. Desta forma, não existe uma definição correta de empresa familiar (Shanker e Astrachan, 1996; Miller, 2007, in Siebels e Aufseß, 2012).

Segundo Miller e Le Breton-Miller, 2006, define-se empresa familiar quando existe “família” nos cargos de gestão.

Outros autores indicam que para uma empresa ser familiar deverá existir uma ligação direta da família nas operações diárias (Shanker e Astrachan, 1996). Segundo a AEF as empresas familiares são “aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”.

No sentido de clarificar e operacionalizar o conceito de empresa familiar importa estabelecer os critérios adotados. Assim, à semelhança de Shanker e Astrachan, 1996, e Chrisman, 2003, recorreremos aos seguintes critérios:

1) Propriedade familiar (o capital social da empresa que é detido maioritariamente pela família do proprietário - Litz, 1995, in Centre for Labour Research, 2005; Claver et al., 2008; Kontinen e Ojala, 2010; Swoboda e Olejnik., 2013; Piva, 2013);

2) Governação familiar (poder da família sobre as decisões estratégicas da empresa, isto é, controle de votos - Shanker e Astrachan, 1996; Chrisman et al., 2003; Cassia, 2012a);

3) Gestão familiar (os membros da família estão nos cargos de gestão - Litz, 1995, in for Labour Research, 2005; Shanker e Astrachan, 1996; Miller e Le Breton-Miller, 2004; Cassia, 2012a; Swoboda e Olejnik, 2013) e/ou diversas gerações da família encontram-se ativamente envolvidas nas operações quotidianas da empresa - Shanker e Astrachan, 1996; Chrisman, 2003; Kontinen e Ojala, 2010).

Uma vez que no tecido empresarial português ainda existe alguma confusão entre distinguir empresas familiares de pequenas médias empresas, importa clarificar, desde já, que uma empresa familiar não é a mesma coisa que uma pequena e média empresa.

Assim, as EFs são consideradas grandes ou pequenas empresas pelo facto de, tal como nas empresas não familiares, cumprirem ou não determinados critérios, relacionados com o volume de vendas, número de empregados etc, definidos pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento).

No entanto, Gallo e Ribeiro (1996) referem que o facto de, quer fundador quer sucessor, serem proprietários não lhes dá capacidade para a administração, até porque, em Sistemas de Controlo de Gestão em Empresas Familiares como foi visto anteriormente, a empresa não é estática e tem que responder às novas exigências.

Gallo e Ribeiro (1996), como forma de operacionalizar a definição, referem que as empresas familiares são o resultado da junção de três dimensões: propriedade, poder e incorporação. Propriedade de uma parte do capital da empresa, onde os proprietários ou parte deles têm o poder, dedicam grande parte do seu tempo a trabalhar para a empresa, e a incorporação de, no mínimo, a segunda geração.

2.2.2. Empresas Familiares na Economia

Segundo Peter Villax ¹⁹, presidente da Associação das Empresas familiares, em Portugal cerca de 70% das empresas são familiares e contribuem para 50% do emprego e 66% do PIB. Estas empresas são transversais a todos os sectores e apesar de serem representadas essencialmente por pequenas e médias empresas, existem também empresas de grandes dimensões a serem controladas por famílias. Desta forma, Peter Villax acredita que “as empresas familiares do século XXI vão ser o motor de relançamento económico das nossas economias, gerarão emprego e riqueza”.

Existem ainda algumas dificuldades em quantificar o número atual de empresas familiares na economia pois em muitos casos estas são confundidas com PME's. Peter Villax refere que as empresas familiares são aquelas “nas quais existe a sobreposição da família, empresa e propriedade, o que lhes confere características específicas que as tornam únicas” e que não se restringem apenas a empresas de pequena e média dimensão. Temos como exemplo empresas como Jerónimo Martins, Banco Espírito Santo e Salvador Caetano que são empresas familiares e são das maiores empresas a operar em Portugal atualmente.

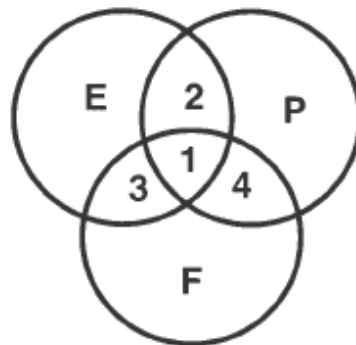
¹⁹ Ver anexo I

2.2.3. Evolução das Empresas Familiares

2.2.3.1. Três Sistemas – Proprietários, Família e Empresa

Segundo Gallo, 1995, numa EF existe uma relação entre três sistemas que se inter-relacionam: Os proprietários (P), os membros da família (F) e empresa (E) (Figura 8).

Figura 8 – Três Sistemas – Proprietários, Família, Empresa e suas Relações



Fonte: Gallo (1995)

Teoria dos 3 círculos:

Tagiuri & Davis, 1982, quando desenvolveram o modelo dos três círculos para explicar as suas características. Neste demonstra-se como a empresa familiar é formada por uma empresa que concorre num mercado, pelos seus donos que não são pessoas independentes, que estão unidos por pertencerem a uma família, e por um património que constitui o sustento das gerações actuais e futuras.

Podemos afirmar que cada um dos círculos representa uma força ou se preferirmos, um subsistema. A família vê a empresa como uma herança e como fonte de uma segurança financeira. A direção deve pensar na sua carreira profissional e no crescimento da empresa. Já os proprietários vêm a empresa como fonte de rendimentos. Porém, quando existe um indivíduo que assume um papel em mais do que um círculo podemos estar perante um desenrolar de conflitos de interesses, pelo que é necessário uma gestão constante das relações que se estabelecem entre os vários círculos.

Caraterísticas:

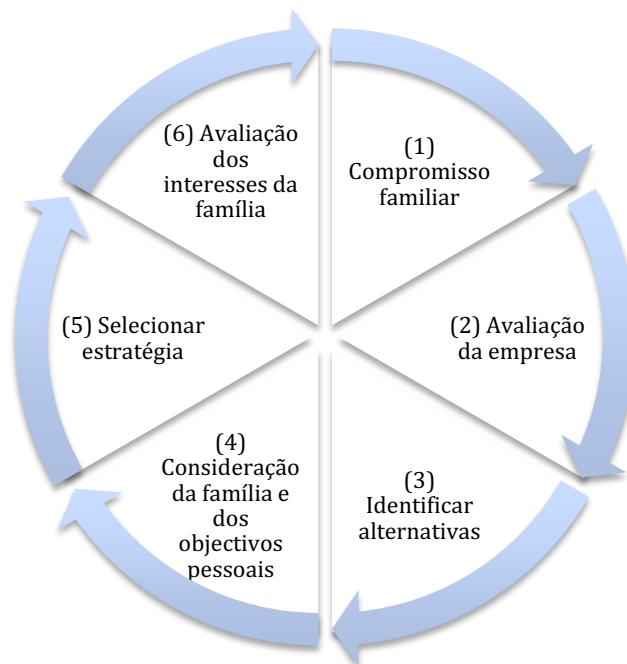
Entre as várias caraterísticas atribuídas às empresas familiares, poderemos elencar as seguintes:

- 1) Nas empresas familiares existe uma clara relação entre a família e as operações do negócio, verificando-se uma sobreposição de papéis entre ser um membro familiar e um elemento da gestão da empresa;
- 2) A personalização do negócio familiar é transitada para as relações de negócio (com clientes, fornecedores, credores, entre outras), Harvey e Evans, 1995.
- 3) A hierarquização dos objetivos pelos proprietários das empresas familiares, e a sua gestão, são, provavelmente, distintas das efetuadas pelos proprietários das restantes empresas, já que, entre outros aspetos, existe geralmente uma preocupação com a transferência do negócio às gerações seguintes.

2.2.4. Planeamento Estratégico e Estratégias das Empresas Familiares

O planeamento estratégico, segundo Upton, Teal e Felan, 2001, possui um papel de relevo no crescimento sustentável de uma EF. Em 1988, Ward realizou um estudo a 200 empresas industriais de propriedade familiar onde verificou que apenas 13% sobreviveu no momento da sucessão para a 3ª geração. Mas, para além da sobrevivência, essas empresas cresceram renovando as suas estratégias empresariais continuamente durante os anos da investigação. Desta forma, Ward (1988) definiu que, na formulação do processo estratégico de uma EF eram necessários seguir seis passos como se pode verificar na figura 10.

Figura 9 – Processos Estratégicos das EF's



Nelton, 1986, fazendo referência a Ward, concluiu que grande percentagem das EF altera a sua estratégia ao longo do tempo e durante as sucessões. Num mundo cada vez mais globalizado e a crescer em ritmo acelerado, a mudança de estratégia torna-se imperativa (Drozdow e Carrol, 1997). Este facto revela que as EF devem acompanhar as mudanças do mercado fazendo acompanhar a estratégia com a evolução do negócio.

Estudos²⁰ indicam que cerca de 60% das empresas familiares não elaboraram um planeamento estratégico formal. Por conseguinte, e após uma investigação a cerca de 65 empresas familiares norte americanas, Upton, 2001, conclui que o elevado crescimento deveu-se ao facto de todas apresentarem um planeamento estratégico formal.

Mas, se a elaboração de um planeamento estratégico formal contribui significativa e positivamente para o crescimento económico da EF, porque a maioria dos proprietários não o elabora? Em resposta a esta questão, Ward, 1988 concluiu que grande parte dos proprietários não elabora um planeamento estratégico devido a factores como o receio pela limitação da flexibilidade da empresa, pela partilha de informação financeira e pelo grau de incerteza associado relativamente à mudança.

²⁰ Greenwald e Associates, 2001

2.2.5. Pontos Fortes das Empresas Familiares

Quando falamos nas características das EF's temos de salientar os pontos fortes que estão intrínsecos a este tipo de empresa. Comparando com as empresas não familiares, as empresas familiares caracterizam-se positivamente acima de tudo pela grande relação de longo prazo que cria com os seus *stakeholders* (Responsabilidade Social). Por outro lado é necessário também salientar a capacidade que a empresa tem de absorver no âmbito empresarial os valores da família e a facilidade de comunicação entre os seus proprietários. Desta forma, assiste-se a um forte empenhamento dos proprietários no que toca aos objetivos comuns da empresa criando uma elevada capacidade de decisão permitindo obter maior qualidade de produtos e serviços, maior capacidade de inovar e uma maior flexibilidade relativamente à mudança.

2.2.6. Problemas das Empresas Familiares

Como foi inumerado no ponto anterior, as empresas familiares apresentam vários pontos positivos, mas também se caracterizam por alguns problemas.

Ao longo do tempo surgem problemas como divergências entre diferentes membros da família que pode gerar quebras na gestão da mesma, dificuldades no planeamento da sucessão da empresa e também desajustamentos entre o capital e as capacidades de cada membro para o exercício de funções diário.

De todos os problemas mencionados, o problema da sucessão é sem dúvida o problema que assombra o futuro das empresas familiares no mundo. Segundo a EFConsulting²¹, “(...) de cada 100 empresas familiares que se aproximam da segunda geração apenas 30 sobrevivem e destas, apenas 15 continuam activas na terceira geração”. Com isto, verificamos que o risco de a empresa fracassar é muito elevado. A empresa EFConsulting definiu quatro armadilhas que as empresas familiares costumam cair habitualmente:

- 1º - Atrasar progressivamente a sucessão da empresa;
- 2º - Confundir propriedade com gestão;
- 3º - Confundir os laços familiares com laços contratuais;
- 4º - Sentir-se imune perante o perigo da sucessão;

Ao longo do tempo o negócio amadurece mas o mercado performance em constante mudança. Com isto nasce o perigo de a empresa não ser capaz de acompanhar a mudança na fase da sucessão gerando uma crise estrutural. O seu fundador adia as decisões relativas à mudança e aguarda pela chegada dos

²¹ Empresa especialista de consultoria em EF's

seus sucessores para o fazerem. Desta forma o atraso pode ser prejudicial e surgir tardiamente.

Conforme indica a empresa especialista em EF's, um erro muito comum é confundir a propriedade com a gestão. Os sucessores obtêm como herança a propriedade mas não a capacidade de gerir a empresa, podendo levar a empresa ao fracasso.

Outro erro comum conforme indica a EFConsulting é o facto de ser gerada a confusão entre os laços familiares e profissionais. Numa organização não deveria de surgir situações deste género pois na empresa os indivíduos devem ter responsabilidades profissionais atribuídas dedicarem-se exclusivamente ao seu desempenho profissional sem ser influenciado por questões emocionais que podemos ter por alguém torna-nos mais benévolos), nem negativas (transferir um conflito pessoal para o âmbito empresarial).

Segundo Peter F. Drucker “muito poucas empresas familiares aceitam o único preceito básico na qual se baseiam; tanto a empresa como a família conseguirão sobreviver e prosperar apenas se a família servir a empresa. Nenhuma das duas funcionará se a empresa for gerida para servir apenas a família. A palavra determinante em empresa familiar não é familiar. Tem de ser empresa”.

2.2.7. Desafios

Após toda a análise e investigação sobre a realidade das EF, é necessário descrever alguns desafios que ficam por colmatar.

Em primeiro lugar é imperativo haver um controlo e balancear as necessidades financeiras da empresa com as da Família. O património da empresa pertence única e exclusivamente à empresa e não deve ser confundido com património pessoal da família. Por outro lado, é necessário dar ênfase à importância de profissionalizar a gestão da empresa. As EF's devem começar a apostar na profissionalização da gestão para obterem uma maior eficiência e eficácia das suas operações de acordo com a estratégia devidamente formalizada.

Por último e de bastante importância para a sobrevivência de longo prazo da EF será a preparação do sucessor adequado. A problemática da sucessão tem sido um factor que contribui para o fracasso futuro das empresas que deverá ser antecipado e controlado antes da sucessão.

2.2.8. Síntese

Em suma, e no seguimento dos factos mencionados nos pontos anteriores podemos concluir que no que toca às empresas familiares existe um compromisso e dedicação incondicional do fundador gerando uma forte relação com a empresa e centralização do poder. Por outro lado, esse facto pode tornar-se um obstáculo no planeamento da sucessão. Quanto à relação da família com a empresa, este tipo de empresas apresentam uma forte integração da família com base no nome a respeitar mas, por vezes, poderá ser incluído na gestão da empresa familiares inadequados à função.

Desta forma verificamos que a cultura da empresa é igual à cultura da família levando a uma continuidade e honestidade nas normas da empresa, assim como a criação de laços fortes de confiança entre os colaboradores e a administração. Estes laços fortes de confiança podem gerar a tomada de decisões emocionais e não racionais, contribuindo assim para a criação de conflitos a nível pessoal.

Quanto à sucessão familiar verifica-se que as novas gerações atraem novas ideias para a empresa o que origina conflitos entre familiares e com os funcionários. A entrada de novos membros da família para a gestão da empresa leva à difícil aceitação por parte dos funcionários.

3. Relação entre Sistemas de Controlo de Gestão e *Performance* das Empresas Familiares

3.1. Metodologia

O presente trabalho visa perceber acima de tudo qual a importância e a relação da *performance* das empresas familiares em função da utilização de sistemas de controlo de gestão. Para respondermos a este objectivo foi realizado no capítulo 1 e 2 uma revisão da literatura relativamente aos conceitos e teorias inerentes aos sistemas de controlo de gestão e empresas familiares e no presente capítulo realizar a análise do questionário implementado.

Para atingir o objetivo foi elaborado um questionário²² de 17 questões²³ dividido estruturalmente em 4 partes. Numa primeira parte foram elaboradas questões para obter informações corporativas tais como tipo de sociedade, dimensão e antiguidade. Posteriormente, numa segunda parte efetuou-se questões ao nível das práticas de controlo de gestão na empresa. O objetivo da terceira parte foi perceber a utilização de KPI's na avaliação do desempenho económico-financeiro da organização e por último, na quarta parte foi

²² Questionário elaborado na plataforma online "Suvio".

²³ Questionário disponível em Anexos

questionado directamente o valor do Volume de Negócios e do resultado operacional (EBITDA) do último ano. A última parte do questionário procurava tornar possível por em prática a análise da *performance* das empresas familiares em função da utilização de sistemas de controlo de gestão. Desta forma, como indicador de avaliação de desempenho foi escolhido o indicador rendibilidade operacional, indicador este calculado através do rácio entre o resultado operacional e o valor do volume de negócios (RO/VN)²⁴. Assim, através dos resultados das duas últimas questões foi possível obter a informação do resultado do indicador para cada empresa inquirida. O motivo de escolha deste indicador prendeu-se ao facto de ser um indicador facilmente alcançável no questionário tornando a análise exequível.

Para divulgar o questionário elaboradora ao público-alvo e com a expectativa de obter pelo menos 100 respostas por parte de empresas familiares foi solicitada a colaboração da Associação de Empresas Familiares que desde logo se disponibilizou a divulgar o questionário aos seus associados no seu site oficial assim como em todas as suas redes sociais. Para além desta via de divulgação o questionário também foi divulgado via email através da disponibilização de uma base de dados com cerca de 5700 endereços de email de PME's portuguesas por parte do colega João Queirós que reuniu ao longo da elaboração do seu Trabalho Final de Mestrado sobre PME'S.

Após toda a recolha de dados, os resultados foram analisados via *software* SPSS tanto para a análise descritiva como para as inferências. Relativamente às inferências estatísticas foram analisadas correlações entre a Rendibilidade Operacional em função da utilização de SCG, entre a Antiguidade e Rendibilidade operacional/Volume de Negócios, e entre a Dimensão e Rendibilidade Operacional e Volume de Negócios.

²⁴ Indicador que analisa a relação entre o Resultado Operacional e o Volume de Negócio e que permite aferir o valor acrescentado pela actividade das vendas.

3.2. Estatística Descritiva

Recolhidos os dados empíricos necessários para o esclarecimento dos objetivos estabelecidos para a investigação, importa reportar os resultados a que possibilitaram chegar.

A amostra deste estudo é composta por 375 empresas, entre as quais 267 são de tipo familiar, tal como é possível constatar na tabela 2.

Tabela 2 – Tabela de Frequência relativamente à segunda questão do questionário

“São empresas familiares aquelas em que a família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalho na empresa”. A empresa onde trabalha/detêm participações pode ser considerada empresa familiar?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Não	109	29,1	29,1	29,1
Sim	266	70,9	70,9	100,0
Total	375	100,0	100,0	

Através da questão: “São empresas familiares aquelas em que a família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalho na empresa. A empresa onde trabalha/detêm participações pode ser considerada empresa familiar?”, do referido questionário, pretendia-se fazer uma filtragem, na medida em que apenas prosseguia para as perguntas seguintes aquelas que respondessem afirmativamente à questão.

Relativamente às empresas familiares que responderam ao questionário, verifica-se que a grande maioria (40,1%) tem apenas dois elementos da família na empresa, 26,6% conta com 3 elementos, 20,2% com 4 elementos. Por sua vez, as empresas com mais de 5 elementos são as que nos surgem com menor percentagem (13,1%).

Das 267 empresas familiares, 184 (68,9%) são Sociedades por Quotas, 72 (27%) são Sociedades Anónimas e apenas 10 são sociedades em Nome Coletivo (3,7%). Sendo que 82,8% das empresas tem uma antiguidade superior a 10 anos, seguindo-se 7,8% com idade entre os 5 e os 10 anos.

No que concerne à dimensão, como consta da tabela 4, a amostra foi bastante repartida sendo que 34,8% são microempresas (menos de 10 colaboradores), 34,1% são pequenas empresas (entre 10 a 50 colaboradores), 19,9% possuem entre 50 a 250 colaboradores e 11,2% tem mais de 250 colaboradores.

“Qual o número total de colaboradores que a sociedade tem actualmente?”

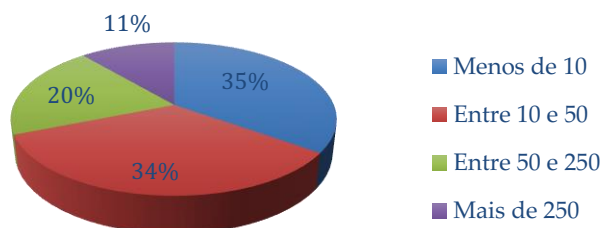


Gráfico 1- Gráfico relativo à questão relativa à dimensão das empresas familiares em termos de número de colaboradores

Numa perspetiva de análise dos sistemas de controlo de gestão, dos inquiridos 80,1% afirma já conhecer o conceito conforme se pode constatar na tabela 5. Entre estes, os sistemas que apontam conhecer são os controlos por resultados (71,4%), o *Blanced Scorecard* (54,4%) e os sistemas de controlos pessoais (34,7%).

Tabela 3 – Tabela de Frequência relativamente à questão número oito

“O propósito fundamental para os Sistemas de Controlo de Gestão é ajudar a administração a assegurar que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objectivos da empresa. Conhecia o conceito de controlo de gestão?”

	n	%	% válida	
Válido	Já ouvi falar	30	11,2	11,2
	Não	23	8,6	8,6
	Sim	214	80,1	80,1
	Total	267	100,0	100,0

Não obstante uma grande percentagem dos inquiridos ter conhecimento do conceito de sistemas de controlo de gestão, 33,2% destes, diz não aplicar nenhum dos controlos na gestão da empresa. Dos 61,5% das empresas que aplicam os sistemas de controlo de gestão, os mais utilizados são: Controlo de resultados com 83,6%, o *Balanced Scorecard* e os controlos pessoais com 40%. Quando questionados acerca do motivo pelo qual aplicam sistemas de controlo de gestão, 75% admite utilizar para fins de planeamento, 63,6% para coordenar as atividades, 45,5% para avaliar a informação e para influenciar as pessoas a agir (motivação) e 38,8% com o objetivo de comunicar a estratégia.

Tabela 4 - Tabela de Frequência relativamente à questão 10 sobre utilização de SCG

“São aplicados alguns destes sistemas na organização?”

	n	%	% válida	
Válido	Não	81	30,3	33,2
	Sim	150	56,2	61,5
	Sim, por parte de uma consultora externa	13	4,9	5,3
	Total	244	91,4	100,0
Ausente	Sistema	23	8,6	
	Total	267	100,0	

No que respeita à utilização de qualquer *KPI* para avaliar o desempenho financeiro da empresa, os resultados foram bastante elucidativos: 58% dos inquiridos refere não utilizar qualquer *KPI*.

“ A EMPRESA UTILIZA INDICADORES DE PERFORMANCE PARA AVALIAR O DESEMPENHO FINANCEIRO (KPI'S – KEY PERFORMANCE INDICATORS)?”

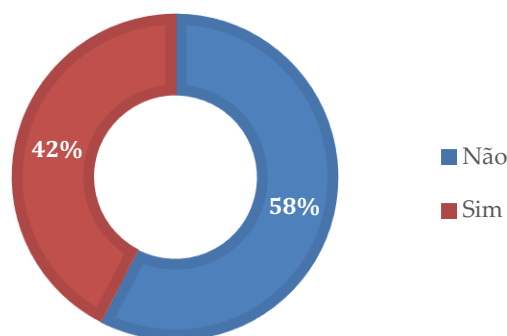


Gráfico 2 - Gráfico sobre a décima terceira questão do questionário

Dos restantes 39% que utilizam, 72,6% utiliza o crescimento do volume de negócios, 58,5% a rentabilidade operacional e margem bruta.

Por forma a calcular a rentabilidade operacional de todas as empresas e neste sentido criar a correlação entre a rentabilidade operacional segundo a aplicação de sistemas de controlo de gestão, foi colocado a questão relativa ao valor do volume de negócios e o resultado operacional do último ano no final do questionário. Assim, com a resposta obrigatória às duas questões foi possível atingir o valor da rentabilidade operacional de cada inquirido.

3.3. Inferências Estatística

3.3.1. Comparação da Rendibilidade Operacional em função da utilização de SCG

O item relativo à utilização de sistemas de controlo de gestão do questionário apresentava três opções de resposta: "Sim", "Sim, por parte de uma consultora externa" e "Não". Uma vez que a opção de resposta "Sim, por parte de uma consultora externa" foi assinalada por apenas 11 respondentes, foram agregadas as respostas positivas apenas numa categoria, "Sim".

Posteriormente foi utilizado o teste *t-Student* para duas amostras independentes para aferir este objetivo.

Os resultados expostos na Tabela 8, evidenciam que apesar de a Rendibilidade Operacional média ser superior nas organizações que utilizam estes sistemas, não foram encontradas diferenças significativas na Rendibilidade em função da Utilização de Sistemas de Controlo de Gestão ($p > .05$).

Tabela 5 - Médias (M), Desvios Padrão (DP) e teste t-Student para a comparação da Rendibilidade em função da Utilização de Sistemas de Controlo de Gestão

Utilização de Sistemas de Controlo de Gestão	<i>n</i>	M	DP	<i>p-value</i>
Sim	142	57.66	207.33	-0.88
Não	70	34.12	116.12	

3.3.2. Relação entre Antiguidade e Rendibilidade Operacional/Volume de Negócios

Com o objetivo de relacionar a Antiguidade e a Rendibilidade Operacional e o volume de Negócios, foram calculados os coeficientes de correlação r de *Spearman* entre estas variáveis.

De acordo com os resultados expostos na Tabela 9, a Antiguidade mostrou-se correlacionada de forma estatisticamente significativa com a Rendibilidade Operacional ($p < .01$) e com o Volume de Negócios ($p < .001$). Relativamente à Rendibilidade Operacional, esta correlação é negativa, ou seja, quanto mais antiga é a empresa menor é a sua rendibilidade. Já a correlação encontrada com o volume de negócios é positiva, isto é, quanto mais antiga é a empresa maior é o volume de negócios.

Tabela 6 - Correlações de Spearman da Rendibilidade Operacional e do Volume de Negócios (último ano) com a Antiguidade

	r
Rendibilidade	-.18**
Volume de Negócios	.38***

** $p < .01$; *** $p < .001$

3.3.3. Relação entre Dimensão e Rendibilidade Operacional/Volume de Negócios

Com o objetivo de relacionar a Dimensão e a Rendibilidade Operacional e o Volume de Negócios, foram calculados os coeficientes de correlação R de *Spearman* entre estas variáveis. Conforme podemos observar na tabela 10, a rendibilidade operacional correlaciona-se de forma estatisticamente significativa com a Dimensão ($p < .01$), sendo esta correlação negativa, ou seja, quanto maior a dimensão da empresa menor é a rendibilidade. É igualmente possível observar uma correlação significativa e positiva entre a Dimensão e o Volume de Negócios ($p < .001$), isto é, quanto maior a dimensão da empresa maior é o volume de negócios.

Tabela 7 – Correlações de Spearman da Rendibilidade e do Volume de Negócios (último ano) com a dimensao

	r
Rendibilidade	-.20**
Volume de Negócios	.68***

** $p < .01$; *** $p < .001$

Tabela 8 - Correlações de Spearman da Rendibilidade e do Volume de Negócios (último ano) com a Dimensão

4. Principais Conclusões do Estudo

O principal objectivo do presente trabalho foi o enriquecimento, em termos empíricos, das práticas de gestão por parte das empresas familiares que ocupam um grande peso no total de empresas nacionais.

Partindo de uma base de dados de cerca de 5700 empresas, foram enviados questionários tendo-se obtido uma taxa de resposta de 6,5% (375 respostas). Da amostra obtida foi possível alcançar um número de 267 respostas de empresas familiares portuguesas que são objeto deste estudo.

Verificou-se que na amostra obtida que cerca de 40% apresenta apenas dois elementos da família na gestão da empresa. Na amostra, as sociedades por quotas e anónimas representam 95% do total de empresas, sendo que, as sociedades por quotas apresentam uma percentagem de 68,9%. Este facto poderá ser traduzido devido às normas de constituição que compõe cada tipo de sociedade.

Ao nível dos Sistemas de Controlo de Gestão foi possível comprovar empiricamente as previsões esperadas. Apesar de 80,1% dos inquiridos conhecerem este conceito, apenas 61,1% afirmam aplicá-los na empresa, tendo-se verificado que os controlos por resultados serem os mais utilizados.

No que respeita aos dados e avaliação financeira da *performance* da empresa familiar, os resultados foram bastante elucidativos ao apresentarem uma taxa de 58% de não utilização de indicadores financeiros (KPI's).

Os resultados obtidos na amostra, foram relevantes pelo que, foi possível inferir para a população, obtendo-se assim resultados interessantes.

Verificou-se que apesar de não existirem diferenças significativas na rendibilidade operacional em função da utilização de sistemas de controlo de gestão, ou seja, não existe uma relação directa entre as variáveis. No entanto, será necessário destacar que as empresas que utilizam SCG possuem em média uma rendibilidade operacional significativamente superior.

Por outro lado a antiguidade mostrou-se correlacionada de forma negativa e estatisticamente significativa com a rendibilidade operacional, isto é, quanto mais antiga for a empresa, menor é a sua rendibilidade. Já a correlação encontrada entre a antiguidade e volume de negócios é positiva e também estatisticamente significativa, constatando-se que quanto mais antiga é a empresa maior é o volume de negócios.

Por último, foi realizada a análise entre a dimensão da empresa, a rendibilidade operacional e o volume de negócios. Verificou-se uma correlação negativa e estatisticamente significativa entre a dimensão e a rendibilidade operacional, traduzindo-se este resultado no facto de que quanto maior for a empresa, menor é a sua rendibilidade operacional. No que concerne à dimensão e ao volume de negócios, existe uma correlação positiva e significativa, sendo que, quanto maior a dimensão da empresa, maior é o volume de negócios.

De forma sucinta foi possível alcançar as seguintes conclusões:

- Quanto mais (+) antiga for a empresa, menor (-) é a Rendibilidade Operacional;
- Quanto mais (+) antiga for a empresa, maior (+) é o VN;
- Quanto maior for a empresa (+), menor (-) é a Rendibilidade Operacional;
- Quem utiliza SCG apresenta em média uma Rendibilidade Operacional maior;
- Cerca de 30% das EF's não aplica SCG;

Com estes factos é possível concluir que os SCG possuem um papel fundamental do desempenho financeiro das EF's. Como seria de esperar, quanto maior for a antiguidade, maior será, não só o volume de negócios como a sua dimensão (crescimento ao longo do tempo). No entanto, as empresas apesar de apresentarem crescimento em termos económicos, não atingem valores favoráveis ao nível da rendibilidade operacional. Verifica-se desta forma que os SCG ainda não estão bem presentes na realidade das empresas familiares o dificultando a gestão e o controlo da organização com o crescimento ao longo do tempo. A partir de uma determinada dimensão e sem o apoio das práticas de gestão adequadas começa a tornar-se difícil gerar um controlo de empresarial eficaz e eficiente.

4.1. Limitações e Possíveis Investigações Futuras

Ao longo da elaboração do presente estudo existiram certos aspectos de deverão ser mencionados como limitações à investigação. Para além de existir relativamente pouca literatura sobre o tema das características das EF's, os estudos sobre as práticas dos sistemas de controlo de gestão neste género de empresas são praticamente inexistentes. Estudos deste tipo deveriam ser considerados em futuras investigações tendo em conta a importância cada vez maior das EF's na economia.

Esta investigação procurou concluir a importância da prática do controlo de gestão nas empresas familiares sendo necessário salientar que deverá ser realizada uma análise ao retorno na aplicação dos mesmos. Existe inúmeros modelos, teorias e práticas que devem ser analisadas de acordo com a realidade da organização de modo a que, na prática, estejam adequados evitando perda de recursos.

Outra limitação visível deve-se ao facto de terem sido comparadas determinadas variáveis com o indicador de desempenho rendibilidade operacional. Tal como o nome indica, este indicador apenas permite medir a rendibilidade derivada das operações da empresa, excluindo todos os custos de estrutura (fixos) e os resultados depois de impostos. Assim, poderá haver um número de empresas com uma rendibilidade operacional bastante positiva mas que afinal apresentam resultados menos favoráveis devido ao facto dos custos fixos não estarem a ser considerados. A escolha deste indicador prende-se pelo facto de ser facilmente calculável o que tornou a investigação exequível.

Tendo sido concluído que os SCG tem um grande impacto na *performance* das empresas familiares poderão estar envolvidos outros factores por detrás das correlações negativas derivado aos problemas que este tipo de empresas apresentam, tais como o problema da sucessão familiar.

Como investigação futura seria interessante aferir outros factores que poderão contribuir para a correlação negativa entre as variáveis mencionadas e a rendibilidade operacional.

5. Bibliografia

- Anthony Berry, Jane Broadbent & David Otley, 2005 ,**Management Control, Theories, Issues and Performance**, Second Edtion, Palgrave Macmillan.
- Associação das empresas familiares. 2010. Empresas familiares. **Disponível em:** [http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar?article=288-as-empresas-familiares-no-mundo\(2015/02/20; 19H40M\)](http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar?article=288-as-empresas-familiares-no-mundo(2015/02/20; 19H40M)).
- Chrisman, J. J.; Chua, J. H. & Sharma, P. 2003. **Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family business**. Canada, Coleman White Paper series
- Chron. 2015. Organizational Effectiveness Vs Organizational Efficiency. **Disponível em:** <http://smallbusiness.chron.com/organizational-effectiveness-vs-organizational-efficiency-22413.html> (2015/04/20; 19H 10M).
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. 1999. Defining the Family Bussiness by Behaviour. **Enterpreneurship Theory And Practice**, 23: 19-39.
- Coelho, A. 2002. *Aspetos Críticos numa EF – estudo de um caso*. **Instituto Politécnico de Castelo Branco: Escola Superior de Gestão**.
- Coimbra, A. 2008. Overview of Family Business Relevant Issues Country - Portugal. **Austrian Institute for SME Research**. 1-8
- Correia, T. 2003. Determinantes da estrutura de capital das empresas familiares portuguesas. Faro, Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. **Dissertação de Mestrado**

Diário de Notícias. 2014. Empresas & Negócios. Março 25, página 6

Efconsulting. 2015, Especialistas em empresa familiar. *Foreigners.textovirtual.com*

Disponível em: <http://foreigners.textovirtual.com/apef/efconsulting-1-o-que-e-a-empresa-familiar-e-que-caracteristicas-a-definem-1.pdf>

Efficiency for companies. 2015. *O que é o EVA – Economic Value Added?*

Disponível em: <http://www.encyclopediaforcompanies.pt/artigos/o-que-e-o-eva/> (2015/04/18; 19H 30M).

Gallo, M. A. & Ribeiro, V. S.(Eds). 1996. **A gestão das Empresas Familiares.**

Lisboa: Cadernos Iberconsult.

Harvey, M.& Evans, R.1995.Forgotten Sources of Capital for the Family-Owned

Business. **Family Business Review**, 8: 159-176

Infopedia. 2003-2015. *ROI (return on investments)*. Disponível em:

[http://www.infopedia.pt/\\$roi-%28return-on-investments%29](http://www.infopedia.pt/$roi-%28return-on-investments%29) (2015/05/07; 20H 30M).

Kaplan, R. e Norton, D. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic

Management System. **Harvard Business Review**, 74: 75-85.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996a). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy**

into Action. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e Norton, D. 2001. *The Strategy Focus Organization*. Boston:

Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e Norton, D. 2004. **Strategy Maps: Converting Intangible Assets**

into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business Publishing Corporation.

Kaplan, R. e Norton, D. 2005. The Office Strategy Management. **Harvard**

Business Review, 83: 72-80.

Kenneth R. Andrews. 1971. **The concept of corporate Strategy**, Homewood, IL;

Dow Jones-Irwin.

- Malleret, Véronique & Bourguignon, Annick. 2001. **Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective**, França
- Merchant, K. A. & W. A. Van der Stede. 2003. **Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. Prentice Hall.
- Neves, J. C. 2001. A sucessão na empresa familiar: a estrutura de governo e o controlo do capital. **Conferência de Finanças Universidade dos Açores**.
- Otley, D. 1999. Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. **Management Accounting Research**, 10:363-382.
- Ribeiro, J. & Melo, S. 2008. **The Two-way relationship between the Balanced Scorecard and Management Control Systems in Organizations**.
- Robert, N.A. & Govindarajan, V. 2007. **The Nature of Management Control Systems**. McGraw-Hill Higher Education.
- Sharma P., Chrisman, J. & Chua J. 1997. Strategic Management of family business: Past Research and Future Challenges. **Family Business Review**, Vol. X.
- Straus & Zecher. 2010. Management Control Systems: A Review International Management Control Research Conference.
- Simons, R. 1995. Control in an age of Empowerment. **Harvard Business Review**, March-199: 80-88.
- Tagiuri, R. & Davis, J. 1982. Bivalent Attributes of the family firm. *Family Business Review*, 2: 199-208.
- The business binnacle. 2015. **Strategy mapping**. Disponível em: <http://www.thebusinessbinnacle.co.nz/LeftMenu/3rd4th+Generation+Balance+Scorecards/Strategy+Mapping.html> (2015/05/08; 22H 10M).

- Upton, N.; Teal, E.J., & Felan, J.T. 2002. **Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms.**
- Ward, J. 1988. The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. **Family Business Review**, 1: 105-117.
- Westhead, P. & Howorth, P. 2007. Types of Private Family Firms: An Exploratory Conceptual and Empirical Analysis. **Entrepreneurship & Regional Development**, 19: 405-431.
- Sharma P., Chrisman, J. & Chua J. 1997. Strategic Management of family business: Past Research and Future Challenges. **Family Business Review**, Vol. X.
- Robert, N.A. & Govindarajan, V. 2007. **The Nature of Management Control Systems**, McGraw-Hill Higher Education
- Ribeiro, J. & Melo, S. 2008. *The Two-way relationship between the Balanced Scorecard and Management Control Systems in Organizations.*
- Neves, J. C. (2001), "A sucessão na empresa familiar: a estrutura de governo e o controlo do capital" **Conferência de Finanças Universidade dos Açores 2001-06-11.**

6. Anexos

6.1. Anexo I – Peso das EF's em Portugal

Figura 10 – Empresas Familiares em Portugal

	Empresas & Negócios (DN + JN)	Tiragem: 140793	Pág: 6
		País: Portugal	Cores: Cor
		Período: Ocasional	Área: 18,45 x 23,28 cm²
		Âmbito: Economia, Negócios e...	Corte: 1 de 4

3655 25-03-2014
capa . tema



Em Portugal, as empresas familiares empregam 60% da população ativa, representam cerca de 70% do tecido empresarial, contribuem para 50% do emprego e 66% do produto Interno bruto, apesar de “não existirem estatísticas precisas” sobre esta matéria, explica Peter Villax, presidente da Associação das Empresas Familiares, que concretiza: “Estudos internacionais indicam que a maioria das empresas do mundo são familiares. Muitas lideram as listas das maiores empresas, são as que mais contribuem para o PIB e o emprego, são as mais inovadoras, e também as mais antigas. São reconhecidas como os pilares essenciais para a estabilidade do tecido empresarial.” Por estas razões, Peter Villax acredita que “as empresas familiares do século XXI vão ser o motor de relançamento económico das nossas economias, gerarão emprego e riqueza”.

A dificuldade em quantificar o número de empresas familiares existente reside, em muitos casos, no facto de estas serem confundidas com PME (pequenas e médias empresas), quando, muitas vezes, se tratam de empresas com grande dimensão, como são os casos da Jerónimo Martins, do Banco Espírito Santo, da Salvador Caetano, das Fábricas Lusitana ou dos transportes Luís Simões. Empresas familiares são aquelas “nas quais existe a sobreposição da família, empresa e propriedade, o que lhes confere características específicas que as tornam únicas”, pode ler-se no site da associação.

O facto de muitas empresas começarem com uma base familiar mas deixarem de o ser, entretanto, também dificulta a sua contabilização. Peter Villax lamenta que ainda se associe a gestão das empresas familiares “a um modelo antiquado, esquecendo-se que a esmagadora maioria das empresas começa a sua existência dessa maneira” e identifica três grandes desafios que se impõem a estas unidades empresariais: “a profissionalização da sua gestão; o desenvolvimento de um modelo de ‘corporate governance’ eficaz, moderno e transparente; e, finalmente, a questão da sucessão de uma geração para a seguinte.”

Opinião semelhante tem Alexandre Dias da Cunha, diretor executivo da Family Business Initiative, iniciativa lançada em Portugal pela Nova SBE com o objetivo de “ajudar estas organizações a superar desafios específicos que só elas enfrentam, devido às suas características particulares”, que, em entrevista ao Energia de Portugal, considerou, como Peter Villax, que o problema da sucessão é uma das maiores questões que se colocam a estas empresas: “A

Empresas familiares rondam 70% do total de empresas

São Empresas Familiares aquelas em que uma família detém o controlo, em termos de gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa

6.2. Anexo II – O empresário Familiar

Figura 11 – Artigo acerca do empresário familiar



REFLEXÕES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA
Consultor Empresas Familiares
antonio.costa@efconsulting.es



Especialistas na consultoria a Empresas Familiares e elaboração de Protocolos Familiares
Santiago – Porto www.efconsulting.es

O empresário familiar possui uma excelente capacidade estratégica

Não é necessário qualquer esforço para se reconhecer que o empresário familiar é uma pessoa com talento para os negócios. Mas em que é que se traduz esta habilidade?

De uma forma muito simplista, podemos dizer que o empresário é alguém que tem um sonho, de certa forma a visão empresarial, que pretende ver concretizado. Para isso tem de reunir um conjunto de recursos financeiros e pessoas que, de uma forma concertada, deverão exercer um conjunto de atividades que permitirão satisfazer as necessidades de um determinado conjunto de clientes.

A forma como todos estes elementos vão interagir, no sentido de assegurarem a captação e manutenção de fluxos contínuos entre a organização e os seus clientes, gerando um determinado conjunto de receitas e assegurando assim a sua perenidade e alcance da visão, pode ser apelidada de uma estratégia.

Como é natural, existem milhares de opções de combinação dos distintos fatores, pelo que, mesmo que com os mesmos re-

ursos, basta um líder distinto, num distinto momento, para se ter uma diferente via de alcançar o sonho.

Qual será então a melhor estratégia? Não existem respostas únicas, nem fiabilidade em determinar se uma estratégia é ou não errada, pois na realidade só saberemos qualificá-la no futuro, quando se for analisar se ela permitiu ou não alcançar o objetivo para o qual foi implementada.

Aliás, facilmente se conseguem identificar empresas, a atuar teroricamente na mesma área de negócio, com estratégias completamente opostas e ambas a terem sucesso: vestuário de baixo ou de alto custo; restaurantes de chefê vs comida rápida; etc.

Temas para reflexão:

- Qual a visão que temos do nosso negócio?
- A estratégia que seguimos é a única ou a mais adequada?
- O que poderíamos fazer

“Meu filho o plástico não tem futuro!”
Foi esta a frase do pai de Marcel Botton, quando este lhe propôs fundir o negócio de ampolas de vidro (Sotancro) com o de embalagens (Titan).

A sua decisão foi dedicar-se de corpo e alma ao “não futuro: os plásticos”.

O resultado, depois de muitas peripécias, não podia ser mais brilhante – concebeu e desenvolveu o conceito inovador in-house production que levou ao arranque da Logoplaste. Esse modelo, baseado no conceito hole in wal”, pressupõe instalar as unidades de produção de embalagens ao lado das fábricas para as quais as fornecem, mantendo-se, contudo, juridicamente independentes.

Estava assim criado um novo modelo de negócio que não só reduzia os riscos como também contribuía para um aumento significativo de eficácia, instalando as unidades de produção junto dos clientes, reduzindo ou eliminando as questões logísticas ligadas à entrega de produtos acabados.

Hoje gere mais de 60 fábricas em 4 continentes e 18 países, e é a nº 1 nas operações hole-in-wall na Europa e Brasil.



6.3. Anexo III – Falta de Comunicação entre Familiares

Figura 12 – Artigo acerca da falta de comunicação entre familiares



REFLEXÕES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA
Consultor Empresas Familiares
antonio.costa@efconsulting.es



Especialistas na consultoria a Empresas Familiares e elaboração de Protocolos Familiares
Santiago – Porto www.efconsulting.es

Falta comunicação entre familiares

O diálogo entre pessoas da mesma família é algo que se considera e tem como natural e fluido.

Quando se analisa o contexto dos negócios familiares, à luz das opiniões refletidas no inquérito da Edelman, o fator considerado mais impactante no processo de sucessão geracional foi precisamente o da falta de comunicação entre familiares - que estranho contrassenso!

A realidade é que, em termos genéricos, nas empresas familiares existe um grande défice de comunicação e, em especial, para com as pessoas da família.

Se o líder e dono da empresa são uma só pessoa ou casal, esse problema praticamente não se coloca. Contudo, quando estamos perante situações em que existem outras pessoas envolvidas na empresa ou família, como seja o caso de irmãos, cônjuges ou cunhados, filhos ou netos, o impacto da comunicação, mesmo de dados consideráveis insignificantes, costuma ser muito significativo.

Neste contexto é muito importante que identifiquemos os distintos grupos de pessoas da família que tenham, possam vir a ter ou devam ter interesse na empresa e, para cada um deles, consideremos que tipo de informação se deve disponibilizar, quando, ou com que periodicidade, e através de que canais devemos fluir as mensagens.

Estejamos bem conscientes de que não comunicar é uma forma de comunicação, na qual se permite que cada um rececione informação via outros canais, que não os mais fiáveis, que a interprete à sua própria maneira e reaja de acordo com os mesmos.

Temas para reflexão:

- Estamos conscientes de que a comunicação entre familiares desempenha um papel relevante no negócio familiar?
- Qual é a nossa política de comunicação entre a empresa e os familiares?
- Temos momentos periódicos ou canais oportunos para a disponibilização de informação periódica?

O livro “Mestria” é um exemplo de excelente comunicação de uma empresa familiar, quer para os membros da família quer para os distintos stakeholders. Nele podem-se identificar boas práticas comunicação familiar. “Foram criadas duas estruturas essenciais para a tomada de decisões familiares e de negócio – a Assembleia Familiar e o Conselho Familiar. A primeira reúne-se uma vez por ano, ... e tem como principal missão manter todos os membros da família «ligados entre si e à empresa reforçando a garantia de continuidade da mesma no seio da família Casais». Assim, todos, mesmo aqueles que escolheram profissões fora do Grupo têm conhecimento do que se passa no mesmo.

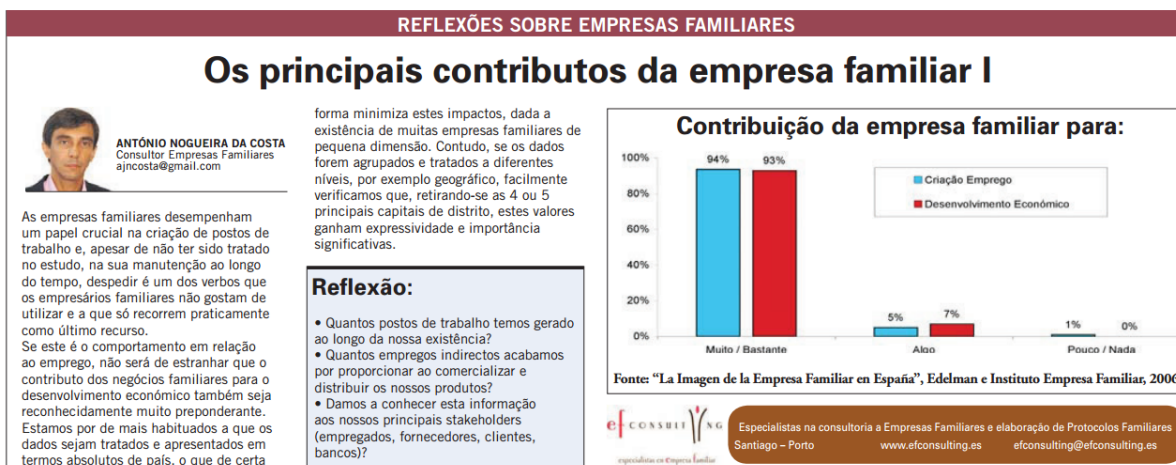
Por sua vez, o Conselho Familiar garante que o protocolo funciona, resolvendo conflitos sobre assuntos como contratação, despedimentos e distribuição de remunerações suplementares e preparando os mais jovens para assumirem no futuro o destino da empresa. É no seio deste órgão, que reúne ordinariamente duas vezes por ano e procura analisar os assuntos de importância para a família na sua relação com a empresa, constituído por descendentes de sangue, que se decidirão questões de continuidade e sucessão.

«Apesar de ter seguido uma vocação diferente, vejo-me incluída no futuro da empresa, no sentido em que faço parte da família. Tenho um grande orgulho nos meus primos mais velhos, que vestiram a camisola de forma exemplar. Acho que eles e a empresa terão um futuro promissor e eu estarei ao lado deles», Anabela Fernandes, neta de António Casais (in “Mestria”, Grupo Casais).



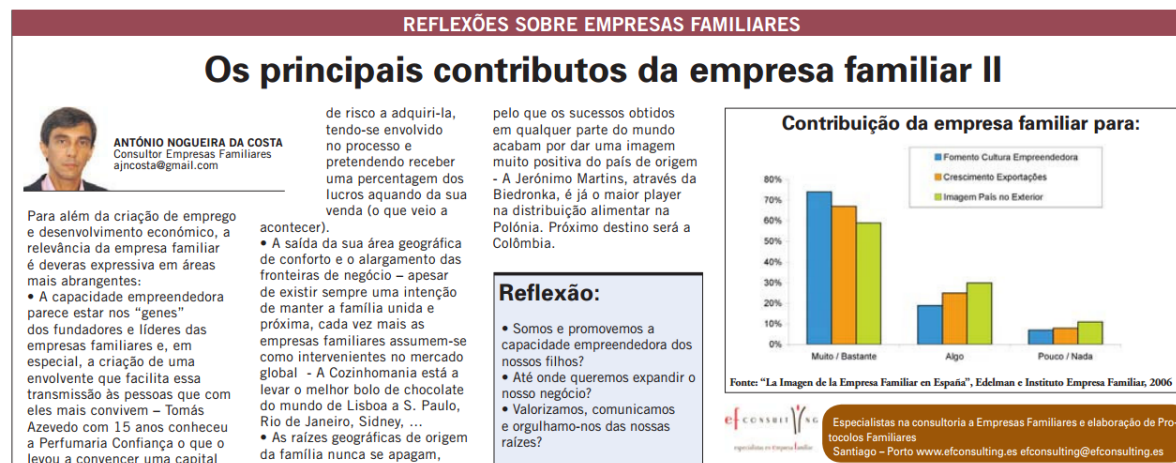
6.4. Anexo IV – Contributos das EF's parte I

Figura 13 – Artigo acerca dos contributos das EF's



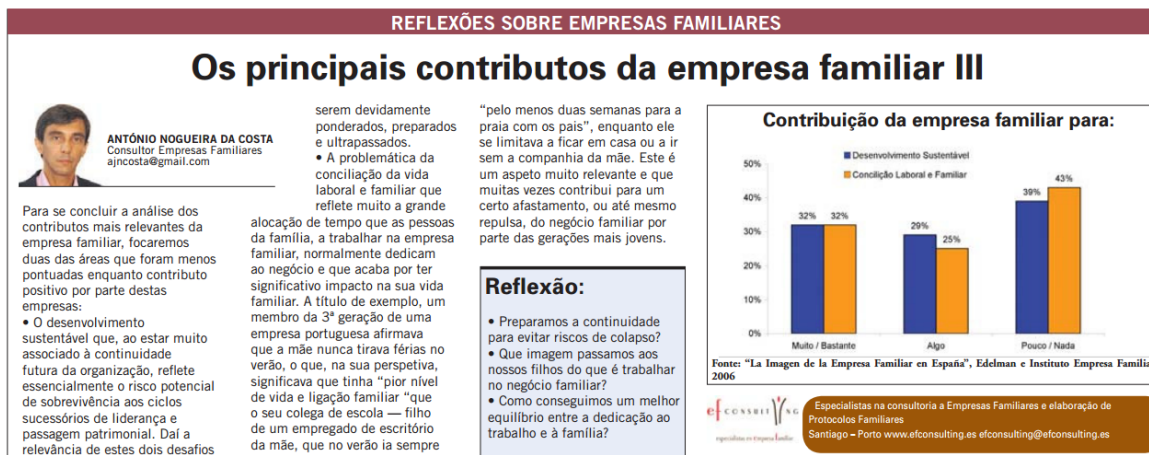
6.5. Anexo V – Contributos das EF's parte II

Figura 14 – Artigo acerca dos contributos das EF's



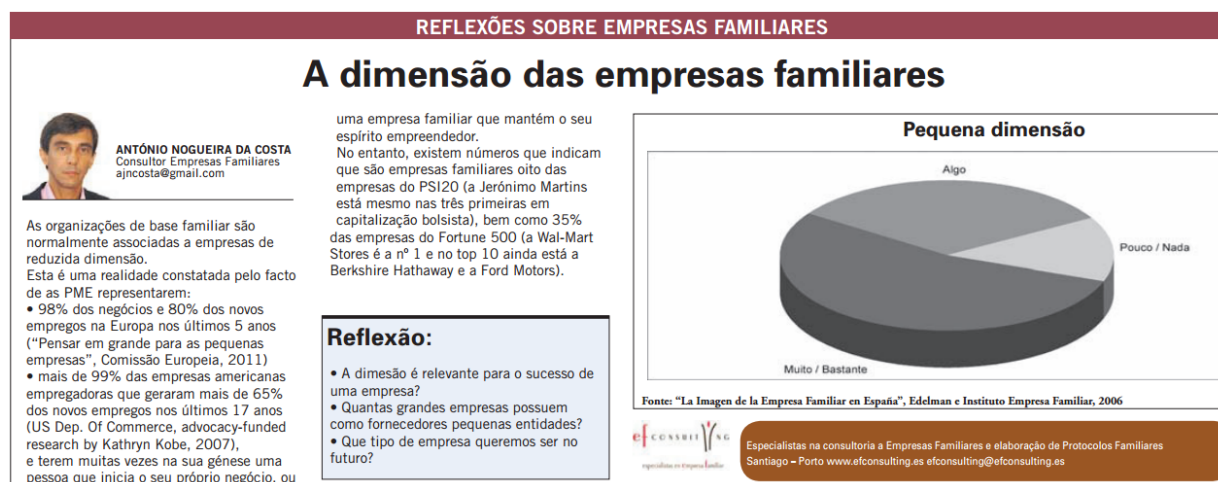
6.6. Anexo VI – Contributos das EF's parte III

Figura 15 – Artigo acerca dos contributos das EF's



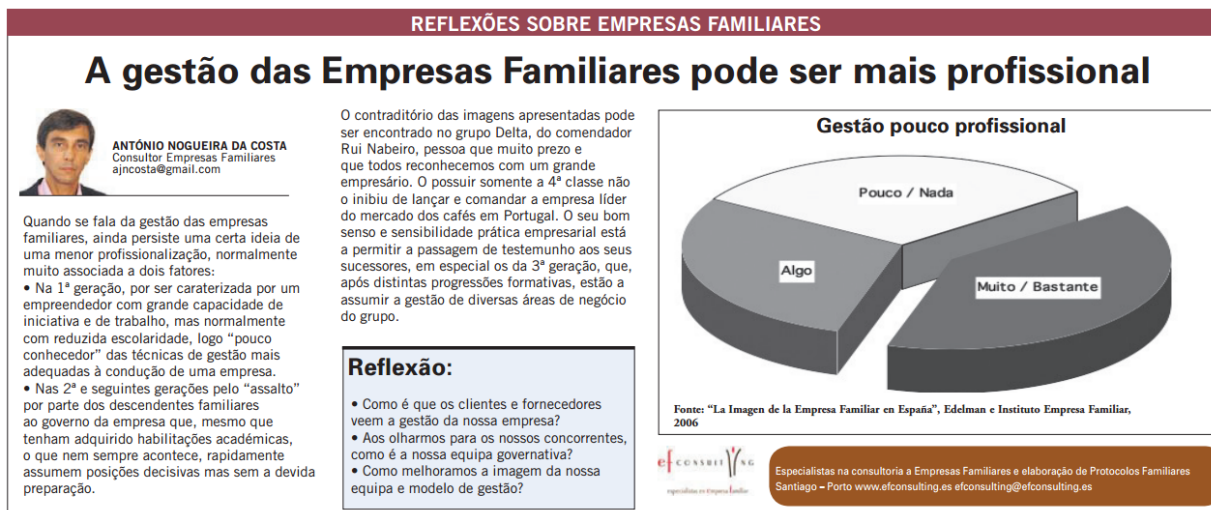
6.7. Anexo VII – Contributos das EF's parte III

Figura 16 – Artigo acerca dos contributos das EF's



6.8. Anexo VIII – A Gestão das EF's em Portugal

Figura 17 – Artigo acerca da gestão das Empresas Familiares



6.9. Anexo IX – A imagem negativa das EF's

Figura 18 – Artigo sobre a imagem negativa das EF's



6.10. Anexo X – Os principais desafios das EF's

Figura 19 – Artigo sobre os desafios das EF's





especialistas en empresas familiares

Especialistas na consultoria a Empresas Familiares e elaboração de Protocolos Familiares
Santiago - Porto www.efconsulting.es

efconsulting@efconsulting.es

7. Anexos

7.1. Apêndice I – Questionário

Tese - Impacto do Controlo de Gestão nas empresas familiares - Universidade Católica e Associação de Empresas Familiares

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão, realizada na Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão do Centro Regional do Porto e com a cooperação da Associação de Empresas Familiares. Não existem respostas certas nem erradas, procura-se apenas recolher informações para o desenvolvimento de uma investigação académica. Os resultados e os dados do questionário são anónimos e confidenciais pois não será solicitada qualquer tipo de identificação. Este questionário não levará mais de 5 a 10 minutos.

A sua colaboração é de extrema importância pelo que agradeço desde já a sua disponibilidade.

Obrigado,

Daniel Morgado

1

Este questionário tem o apoio da Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto e da Associação de Empresas Familiares. Por que via teve conhecimento do questionário?

 CATÓLICA <small>UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA - PORTO</small> <small>Faculdade de Economia e Gestão</small>	 EMPRESAS FAMILIARES <small>Associação das Empresas Familiares</small> <small>Portuguese Family Businesses</small>	
<input type="radio"/> Universidade Católica	<input type="radio"/> Associação empresas Familiares	<input type="radio"/> Outra

2

“São empresas familiares aquelas em que a família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”. A empresa onde trabalha/detêm participações pode ser considerada empresa familiar?

- Sim
- Não

3

Quantos membros da família trabalham na empresa?

- 2
- 3
- 4
- mais de 5

4

Que tipo de sociedade é a empresa?

- Sociedade por quotas
- Sociedade anónima
- Sociedade em nome colectivo
- Sociedade comandita

5

Qual a antiguidade da empresa

- menos de 1 ano
- Entre 1 a 3 anos
- Entre 3 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

7

Qual o número total de colaboradores que a sociedade tem actualmente?

- Menos de 10
- Entre 10 e 50
- Entre 50 e 250
- Mais de 250

8

O propósito fundamental para os Sistemas de Controlo de Gestão é ajudar a administração a assegurar que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objectivos da empresa. Conhecia o conceito de controlo de gestão?

- Sim
- Não

9

Dos seguintes sistemas de controlo de gestão, indique no máximo os 3 dos quais melhor conhece:

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Balanced Scorecard | <input type="checkbox"/> Controlos pessoais | <input type="checkbox"/> Sistema de crenças |
| <input type="checkbox"/> Sistema de diagnóstico | <input type="checkbox"/> Controlos culturais | <input type="checkbox"/> Controlo de resultados |
| <input type="checkbox"/> Controlo de ação | <input type="checkbox"/> Nenhum | <input type="checkbox"/> Outra |

10

São aplicados alguns destes sistemas na organização

- Sim
- Sim, por parte de uma consultora externa
- Não

11

Quais são utilizados?

- Balanced Scorecard
- Controlos Pessoais
- Sistema de crenças
- Controlos culturais
- Controlo de ação
- Controlos de resultados
- Outra

Qual o motivo que leva a empresa a aplicar sistemas de controlo de gestão?

- Planemaneto
- Coordenar as actividades
- Avaliar a informação
- Influenciar as pessoas a agir (motivação)
- Outra

A empresa utiliza indicadores de performance para avaliar o desempenho financeiro (KPI's – Key performance Indicators)?

- Sim
- Não

Quais são utilizados? (indique no máximo 3)

- Rendibilidade Operacional e Financeira ($RO/CP^*(RL+IRC)/EBIT$)
- Rendibilidade Operacional do Volume de Negócios (RO/VN)
- Efeito Controlo de Custos
- Crescimento do Volume de Negócio
- Margem bruta
- Outra

**Qual o valor do Volume de negócios do último ano?
(aproximado)**



16

**Qual o valor do Resultado operacional do último ano?
(aproximado)**



17

**Qual o crescimento do volume de negócios no último ano?
(percentual)**



ENVIAR INQUÉRITO

Inquérito criado com [Survio](https://www.surveymonkey.com/pt/?source=survey_footer&medium=link&term=brand) ([/pt/?source=survey_footer&medium=link&term=brand](https://www.surveymonkey.com/pt/?source=survey_footer&medium=link&term=brand)).
Escolha profissional [modelos de questionários](https://www.surveymonkey.com/pt/modelos-de-questionarios?source=survey_footer&medium=link&term=survey_templates) ([/pt/modelos-de-questionarios?
source=survey_footer&medium=link&term=survey_templates](https://www.surveymonkey.com/pt/modelos-de-questionarios?source=survey_footer&medium=link&term=survey_templates)) gratuito!

7.2. Apêndice II – Tabelas de Frequências

Q3

	n	%	% válida	
	2	107	40,1	40,1
	3	71	26,6	26,6
Válido	4	54	20,2	20,2
	Mais de 5	35	13,1	13,1
	Total	267	100,0	100,0

Q4

	n	%	% válida	
	Sociedade anónima	72	27,0	27,0
	Sociedade comandita	1	0,4	0,4
Válido	Sociedade em nome colectivo	10	3,7	3,7
	Sociedade por quotas	184	68,9	68,9
	Total	267	100,0	100,0

Q5

	n	%	% válida	
	Menos de 1 ano	2	0,7	0,7
	Entre 1 a 3 anos	12	4,5	4,5
Válido	Entre 3 a 5 anos	11	4,1	4,1
	Entre 5 a 10 anos	21	7,9	7,9
	Mais de 10 anos	221	82,8	82,8
	Total	267	100,0	100,0

Q6

	n	%	% válida
Responsável financeiro	52	19,5	19,5
Sócio/ acionista	22	8,2	8,2
Válido Sócio/ acionista e gestor	111	41,6	41,6
Outra	82	30,7	30,7
Total	267	100,0	100,0

Q7

	n	%	% válida
Menos de 10	93	34,8	34,8
Entre 10 e 50	91	34,1	34,1
Válido Entre 50 e 250	53	19,9	19,9
Mais de 250	30	11,2	11,2
Total	267	100,0	100,0

Q8

	n	%	% válida
Já ouvi falar	30	11,2	11,2
Válido Não	23	8,6	8,6
Sim	214	80,1	80,1
Total	267	100,0	100,0

Q10

		n	%	% válida
Não		81	30,3	33,2
Sim		150	56,2	61,5
Válido	Sim, por parte de uma consultora externa	13	4,9	5,3
Total		244	91,4	100,0
Ausente	Sistema	23	8,6	
Total		267	100,0	

Q13

		n	%	% válida
Não		141	52,8	57,6
Válido	Sim	104	39,0	42,4
Total		245	91,8	100,0
Ausente	Sistema	22	8,2	
Total		267	100,0	

Estatísticas descritivas

	N	Média	Desvio Padrão
Q15	233	146851883,49	1693315237,306
Q16	244	27610559,78	246294918,020
Q17	264	-360,10	13783,652
RO	232	47,615	174,6911