



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Impacto dos Controlos Culturais nos Controlos de Gestão nas Empresas Familiares

Caso de Estudo

António Manuel Folhadela de Oliveira Teixeira de Melo

Católica Porto Business School

Abril | 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Impacto dos Controlos Culturais nos Controlos de Gestão nas Empresas Familiares

Caso de Estudo

Trabalho Final na modalidade de Dissertação

apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Controlo de Gestão

por

António Manuel Folhadela de Oliveira Teixeira de Melo

sob orientação de

Prof. Luís Marques

Católica Porto Business School

Abril | 2022

Agradecimentos

Queria agradecer a um conjunto de pessoas que tornaram possível a realização desta dissertação e que facilitaram o meu percurso neste Mestrado.

Quero expressar o meu agradecimento a todo o estabelecimento de ensino que é a Universidade Católica do Porto, local onde realizei todo o meu percurso académico, no qual aprendi muito, e de onde guardo memórias fantásticas.

O muito obrigado às duas empresas que tornaram este trabalho de investigação possível e ao tempo que disponibilizaram para as entrevistas.

Desde já, o meu muito obrigado aos meus pais que me proporcionaram esta oportunidade e me ajudaram sempre que mais precisei.

Aos meus amigos, que sempre me motivaram durante esta fase.

Queria agradecer também à minha namorada que me compreendeu, apoiou e ajudou ao longo deste período.

E por último, ao professor Luís Marques, que me orientou e ajudou durante este estudo.

Resumo

As empresas familiares constituem uma fatia significativa da economia mundial e representam a esmagadora maioria de empresas situadas em Portugal.

A metodologia selecionada para o tratamento deste tema foi o estudo de caso, conduzido através de dois grupos de cariz familiar da Indústria Têxtil da zona Norte do país. Por meio de um par de entrevistas aos CEO de cada organização, foi possível realizar, uma comparação entre as duas organizações em relação às principais características dos controlos gestão e da cultura organizacional e, também das características familiares.

As mais importantes conclusões da investigação apontam para que nas empresas familiares, em virtude da natural inclinação dos familiares para se comportarem no melhor sentido da empresa sem muita pressão alheia, a procura de controlos formais é menor, havendo com maior incidência nos controlos dos resultados e na monitorização devido ao tipo de indústria onde atuam. A cultura organizacional está bem difundida por todos os departamentos das organizações, o que contribui significativamente para o uso de controlos interativos e culturais. Os objetivos familiares também possuem um importante contributo para estas empresas, influenciando a tomada de decisões, a dinâmica do local de trabalho e a cultura organizacional.

É possível verificar que a empresa 2 ao apresentar uma estrutura mais complexa em termos de ambiente familiar, está mais aberta em ocorrerem conflitos e discussões familiares, do que em relação à empresa 1.

Palavras-chave: Empresas Familiares; Controlos de Gestão; Controlos Culturais; Cultura Organizacional

Abstract

Family businesses are a significant slice of the world economy and represent the overwhelming majority of companies located in Portugal.

The methodology selected to address this issue was the case study, conducted through two family groups in the Textile Industry in the North of the country. By means of a pair of interviews with the CEO of each organization, it was possible to compare the two organizations in relation to the main characteristics of the management controls and the organizational culture, as well as the family characteristics.

The most important conclusions of the research are that family businesses, due to the natural inclination of family members to behave in the best interest of the company without too much pressure from others, have less demand for formal controls and more focus on controls over results and monitoring due to the type of industry in which they operate. The organizational culture is well disseminated throughout all departments of the organizations, which significantly contributes to the use of interactive and cultural controls. Family goals also have an important contribution to these companies, influencing decision-making, workplace dynamics and organizational culture.

It is possible to verify that company 2 by presenting a more complex structure in terms of family environment, is more open in occurring family conflicts and discussions, than in relation to company 1.

Keywords: Family Businesses; Management Controls; Cultural Controls; Organizational Culture

Referência ao nº de palavras: 10 000

Índice

Introdução.....	1
I. Revisão Bibliográfica.....	4
1.1 Empresas Familiares - definição	4
1.2 Características.....	5
1.3 Controlos de Gestão.....	9
1.3.1 Tipos de Controlos.....	10
1.4 Controlos de Gestão em Empresas Familiares.....	12
1.5 Controlos Culturais.....	13
1.6 Impacto dos Controlos Culturais nas Empresas Familiares	16
II. Metodologia.....	18
2.1 Escolha da metodologia: Estudo de caso	18
III. Estudo de Caso.....	19
3.1 Descrição das Empresas	19
3.2 Enquadramento no contexto de Empresa Familiar.....	20
3.2.1 Empresa 1.....	20
3.2.2 Empresa 2.....	23
3.3 Resultados e Discussão.....	26
3.3.1 A utilização de controlos de gestão.....	26
3.3.2 Preferência de controlos formais ou informais.....	30
3.3.3 A necessidade de monitorização	33
3.3.4 O Impacto dos Controlos Culturais	35
3.3.5 Visão bem difundida pela organização	38
3.3.6 Existência de objetivos empresariais e familiares	41
Conclusão e Limitações.....	47
Bibliografia.....	52
Anexo.....	55

Índice de Figuras

Figura 1 - Cultura Organizacional.....	16
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caraterização da Organização 1 como Empresa Familiar	22
Tabela 2 - Caraterização da Organização 2 como Empresa Familiar	25
Tabela 3 - Caraterísticas das Empresas Familiares	46
Tabela 4 - Análise e Comparação da Estratégia	60

Introdução

As empresas familiares desempenham um papel importante na economia global e são alvo de estudo há muitos anos.

O propósito desta tese é melhorar e acrescentar informação credível à literatura existente, focando nos controlos de gestão existentes neste tipo de organizações, dando uma especial atenção aos controlos culturais. Através de um estudo e investigação, irá ser analisado e comparado o impacto destes controlos no dia-a-dia das empresas familiares.

A literatura apresenta poucos desenvolvimentos na área do Controlo de Gestão em Empresas Familiares, pelo que, dada a relevância destas organizações, estudar estes controlos através de um modelo apropriado pode conduzir a uma melhor compreensão do modo como operam (Helsen, Lybaert, Steijvers, Orens, & Dekker, 2017; Merchant & Van der Stede, 2007).

Vamos começar por definir o que é uma empresa familiar, quais são as características predominantes neste tipo de organizações (Tagiuri e Davis ,1996), quais os tipos de controlos mais utilizados pela gestão das mesmas e, de modo os controlos culturais têm impacto na gestão das organizações.

Vamos tentar responder a questões como, de que forma é que o contexto familiar afeta os sistemas de controlos nas empresas familiares?, quais as características inerentes às empresas familiares?, de que forma é exercido os controlos de gestão e que métodos são aplicados?, quais os controlos que mais utilizam?, os controlos culturais são fulcrais numa organização? A cultura organizacional é forte? Os controlos formais serão mais eficazes que controlos informais? Qual é o impacto dos controlos culturais nos controlos de gestão? E de que modo o contexto familiar afeta as questões anteriores?

As empresas utilizadas para o caso prático trabalham no âmbito do Setor Têxtil no norte do país, onde os membros familiares estão envolvidos na governação e gestão das organizações. Neste estudo, serão analisadas e comparadas duas empresas, a empresa 1 e a empresa 2, tendo como objetivo mostrar as diferentes abordagens e formas de controlos usadas por cada uma das empresas.

Esta dissertação terá a seguinte estrutura, depois de fazer uma breve introdução ao tema, iremos depois prosseguir no Capítulo I para a revisão da literatura, onde será analisado o que é uma empresa familiar e as suas características, e de seguida, os diferentes tipos de controlos de gestão que estas utilizam e o porquê de tal acontecer. De seguida, irá ser realizado a conceptualização de Controlos Culturais e, deste modo, enquadrá-los no tema nas empresas familiares à luz da literatura existente.

No Capítulo II será apresentada a metodologia utilizada, o caso de estudo, uma vez que permite uma maior ligação com a empresa em causa e, assim, retirar informação mais credível e fiável.

Por último, no Capítulo III, será feita uma breve descrição da organização, onde será moldada no contexto de uma empresa familiar e nas características revistas na literatura e, irá ser discutido e analisado à luz das características dos controlos de gestão identificados na literatura existente.

I. Revisão Bibliográfica

1.1 Empresas Familiares - definição

A noção de empresa familiar nunca foi consensual ao longo do tempo e não se tenha atingido a unanimidade em redor do tema e do seu domínio. Alguns autores debruçaram-se acerca da estrutura física da empresa ou do facto de esta ser gerida pela família (Helsen, Lybaert, Steijvers, Orens, & Dekker, 2017), embora outros a definam como uma organização que se pode transmitir às futuras gerações e, governada e controlada por elas.

Há ainda quem defina a empresa familiar como sendo comandada por uma maioria que está unida por sangue ou matrimónio, estando assim seguro de que os elementos que compõem a família possuem o direito de escolher a direcção das empresas (Bøhren, Stacescu, Almlí, Søndergaard, & Analysis, 2019).

Como se pode constatar, é possível reconhecer diversos pontos semelhantes entre as diversas denominações, designadamente o facto de todos os escritores usarem a gestão e/ou a intervenção na empresa como o aspeto mais importante para classificar uma organização como familiar.

1.2 Características

Tagiuri e Davis (1996), consideram que existem vários aspectos intrínsecos às empresas familiares que são fonte de vantagens e também de desvantagens. Assim sendo, no seu estudo identificaram estas particularidades e criaram uma relação entre estas características e os atitudes suscetíveis de a provocar.

Papéis Simultâneos

Tagiuri e Davis (1996), mencionam que quando os membros da família não entendem a sua função na empresa, podem gerar problemas entre os membros e uma falta de transparência nas responsabilidades um do outro. Contudo, os laços familiares criam uma enorme lealdade que se podem estender no contexto organizacional.

Portanto, esta simultaneidade de papéis pode levar a situações e considerações familiares que geralmente levam a conflitos que afetam tanto as relações familiares como a própria entidade. Também pode levar a um processo de tomada de decisão mais centralizado devido à maior facilidade de comunicação entre os membros da família, acelerando a transmissão de informação que torna o processo eficiente.

Identidade partilhada

Os membros da família têm em comum alguns traços de personalidade que se refletem em identidade familiar. Como o contexto familiar e empresarial estão profundamente interligados, há determinados comportamentos que tendem a ser relacionados com a família por entidades externas (Tagiuri & Davis, 1996).

Neste sentido, os comportamentos dos indivíduos podem condicionar a imagem da família, tendo efeitos positivos quando os membros têm boas relações com grupos fora da família, como uma maior lealdade e coesão dentro da empresa. Contudo, os comportamentos que provocam uma má imagem têm um efeito negativo na forma como os outros membros são encarados, podendo originar uma pressão permanente.

Uma história comum

Os membros da própria família trocam frequentemente experiências e ensinamentos entre si em virtude de se conhecerem já há muito tempo, o que pode levar a uma intensa cultura organizacional (Denison, Lief, & Ward, 2004).

Isto contribui para a melhoria da sua relação no mundo do trabalho porque são bem conhecidos os pontos positivos e negativos um do outro. Uma sólida ligação familiar permite uma relação estável dentro da empresa, mas o inverso é também possível.

Segundo Tagiuri e Davis (1996), muitas impressões que se têm entre as pessoas são inconscientes e difíceis de mudar.

Envolvimento pessoal

Os familiares, como resultado da sua história, têm sentimentos fortes em relação a vários membros devido a um compromisso pessoal mais forte do que o adquirido apenas num contexto profissional. Como os elos de família estabelecem relações intensas em que pode haver sentimentos positivos e negativos entre os vários elementos, é possível que seja mais difícil para os membros da família entenderem as palavras e comportamentos dos seus familiares no ambiente empresarial de uma determinada forma objetiva. (Tagiuri & Davis, 1996).

Linguagem própria e comunicação

O facto de os familiares possuírem muitas vezes certas interações muito particulares e características em relação ao resto das pessoas é outra particularidade das empresas familiares. Tanto através de palavras, gestos, expressões ou simplicidade entre os membros da família, estes têm a possibilidade de dialogar uns com os outros de uma maneira mais simples e flexível (Tagiuri & Davis, 1996).

Conhecimento mútuo e privacidade

Os familiares têm uma melhor consciência das dificuldades e exigências com que outros membros da família estão a ser confrontados. Uma vez que existe uma ligação contínua entre si, os membros da família conseguem reconhecer os potenciais problemas uns dos outros (Tagiuri & Davis, 1996).

Considerando que permanecem bastante tempo juntos e que têm esta aptidão para compreender o que se está a passar entre os vários elementos, a ideia pode nascer de que não é viável assegurar a confidencialidade pessoal face a este cenário.

Significado de Empresa

Considerando que há diversos elementos da família na organização, e eventualmente de várias gerações, é plausível que existam diferentes interpretações para a organização (Tagiuri & Davis, 1996).

A empresa pode ser encarada como mais um membro da família, digno da atenção e presente com o intuito de ser passado de geração em geração. No entanto, a empresa pode ser vista como outro elemento da família, ou pode ser considerado apenas como uma fonte de rendimento, ou mesmo como uma coisa que exige tempo à família. Um dos interesses da empresa talvez seja a formação

dos familiares, o que poderá ser contraproducente no processo de recrutamento.

Objetivos familiares

As organizações familiares são também diferentes nos seus objetivos. Apesar da vertente financeira constituir um aspeto essencial para a sobrevivência da empresa e da sua continuidade, é na componente não financeira que as referidas empresas divergem em relação às não-familiares. Foram definidos certos objetivos não financeiros, como a autonomia e gestão da empresa, confiança e suporte familiar, equilíbrio e sentimento de integração na organização, o reconhecimento em público do apelido da família e, o respeito e o *status* na sociedade onde atuam. (Zellweger, Nason, Nordqvist, Brush e prática, 2013).

Visão do fundador e descendência

Uma empresa familiar depende em grande medida do seu fundador e da visão que apresenta, passando as crenças e valores, e enraizando tradições que se desenvolvem ao longo de várias gerações. Assim, os descendentes procuram tipicamente conservar esta imagem viva nas gerações que depois a seguem (Ussman, 2015). Contudo, manter a visão do fundador como enfoque central possibilita que a empresa conserve a sua própria identidade, com o decorrer do tempo, coloca-se igualmente a preocupação de examinar os interesses da empresa.

Envolvimento de várias gerações

Numa empresa familiar, a prevalência de diversas gerações origina um contexto onde as gerações mais recentes impulsionam a organização a investir na inovação, elevando assim as possibilidades de inovação no seio da empresa, na medida em que o seu atual CEO vai perdendo a sua aptidão empreendedora (Colbetta & Salvato, 2004). O envolvimento de muitas gerações na gestão também implica que o poder de tomada de decisão está fortemente centralizado na família. É adotado um procedimento hierárquico na decisão onde, em princípio, os que têm mais influência na organização são igualmente os mais poderosos dentro da família, que por norma são os membros mais velhos (Ward, 2016).

1.3 Controlos de Gestão

Um sistema de controlo de gestão é um conjunto de mecanismos que obtém e transmite informações úteis e facilita a tomada de decisões para os gestores no seio das organizações, contribuindo para que estes alcancem as suas metas. (Otley, 1999).

Simons (1994), refere-se ao Sistema de Controlo de Gestão (SCG), como um conjunto de rotinas formais de informação que os gestores aplicam numa empresa para atingir as metas desejadas e para manter a organização a altura da concorrência. Merchant e Van der Stede (2007) defendem que um SCG é um conjunto de mecanismos que os gestores recorrem para comprovar se as escolhas dos funcionários estão de acordo com os objetivos da empresa.

1.3.1 Tipos de Controlos

Langfield-Smith and society (1997), diferenciam os controlos formais dos informais.

Os controlos formais consistem naqueles que implicam regras, métodos e orçamentos padronizados, servem sobretudo para garantir que os objetivos são alcançados, acompanhados e retificados se necessário.

Em contrapartida, os controlos informais abrangem as políticas que a organização aplica embora não sejam formuladas ou formalizadas e que façam parte da cultura da empresa, não se expressando de forma direta às pessoas.

Merchant e Van der Stede (2007), repartem os controlos de gestão em quatro grupos.

Controlos de Resultados

Esta forma de controlo incide sobre os resultados de cada indivíduo, procurando assim compreender e avaliar se os objetivos pretendidos foram atingidos. Possibilita à direção controlar qual dos trabalhadores é o mais eficiente e eficaz e, verificar que metas não foram alcançados, o que lhes possibilita efetuar as retificações devidas.

Tal controlo proporciona que cada funcionário fique ciente do que atingiu em matéria de resultados, possibilitando-lhe uma avaliação da sua performance individual, o que o incentiva a evoluir, o que contribui para o êxito da empresa.

Controlos de Ações

Os controlos de ação consistem num controlo de gestão focalizado no comportamento dos funcionários em vez de nos seus resultados. O objetivo deste controlo é garantir, da forma mais segura possível, a adoção de

comportamentos que cumpram os objetivos da empresa por parte dos funcionários.

De forma a controlar indivíduos, são geralmente aplicadas soluções restritivas com vista a moldar o respetivo comportamento, e podem ser físicas ou administrativas. As medidas restritivas físicas são qualquer coisa que impeça fisicamente uma pessoa de se comportar de uma certa forma, nomeadamente um cadeado ou uma senha ou áreas de acesso limitado.

Controlos Culturais

A cultura de uma organização tem por base os valores, normas, ideologias e comportamentos que são constantemente transmitidos por todos os indivíduos que a representam (Merchant & Van der Stede, 2007).

Os controlos culturais têm como finalidade a orientação dos trabalhadores no sentido de um acompanhamento mútuo, exercendo uma acentuada tensão de grupo nos indivíduos que não respeitam as regras e princípios fixados pela empresa.

Controlos Pessoais

Trata-se de um controlo que se baseia no domínio próprio e na capacidade de carácter de um indivíduo, procurando atenuar a carência de fiscalização e estimulando cada indivíduo à prática da autodisciplina e ao comportamento no benefício da organização.

À semelhança de alguns controlos prévios, Merchant e Van der Stede (2007) elaboraram três metas, de modo de que esta seja corretamente exercida.

Primeiramente, é indispensável transmitir de forma eficaz o que se deseja, depois, controlar se a mensagem foi bem aceite e compreendida pelos indivíduos e, por último, incrementar o entusiasmo dos trabalhadores pela autodisciplina. Para que esta situação se verifique, é necessário que exista um

ambiente de trabalho que promova a automatização dos funcionários, cumprindo assim os seus compromissos.

Controlos Interativos

Os controlos interativos são os que têm como finalidade alargar a transmissão e a troca de ideias pelos trabalhadores e gestores da organização, de forma a que os mesmos tenham uma noção mais clara acerca do que cada membro considera da estratégia utilizada e das políticas implementadas pela direção (Simons, 1994).

De modo a ser corretamente aplicado e aproveitar ao máximo esta forma de controlo, a política da empresa consiste em realizar reuniões periódicas entre funcionários e gestores, nas quais são abordadas as diferentes estratégias da organização, assim como as medidas a tomar com vista a aperfeiçoar determinadas áreas da empresa e que, em conjunto, podem levar a empresa a alcançar as metas estipulados.

1.4 Controlos de Gestão em Empresas Familiares

As organizações familiares aproveitam menos os controlos de gestão e verifica-se uma mais elevada sensação de confiança por parte dos membros da empresa, não havendo por isso a impressão de que precisam tanto deles como uma empresa não familiar, onde não há uma relação “*peer-to-peer*” ou uma sensação de confiança e lealdade relativamente aos gestores e funcionários. (Tagiuri & Davis, 1996).

Em contrapartida, a circunstância de ser uma organização familiar implica que os respetivos colaboradores não pretendam adotar nenhum comportamento que ponha em risco a empresa, que os iria assim afetar

pessoalmente, a nível económico e individual, ameaçando a respetiva relação com os restantes familiares e com a sua própria imagem.

Esta característica pode ser enquadrada nos controlos pessoais e culturais, assim como na vertente da cultura organizacional.

Uma outra característica existente no seio das empresas com esta composição é a de preferirem a utilização de controlos informais. Conforme foi referido nos controlos de gestão, as empresas familiares, pelo facto de gozarem de uma maior segurança e conexão por parte dos membros da direção, funcionários e até colegas, não têm a tendência de usar controlos mais duros e formais com vista a que a organização possa prosperar e atingir as metas pretendidas, correndo o perigo de prejudicar a confiança que reina e provocar um clima constrangedor no interior da empresa. (Corbetta, Salvato, & Practice, 2004).

1.5 Controlos Culturais

Estes controlos de gestão são um dos mais importantes dentro de uma empresa familiar, na medida em que a cultura da organização é a fundação de uma empresa familiar que tenha sucesso, portanto é imprescindível implementar e funcionar convenientemente este tipo de controlo.

Valores

Hofstede et al (1990, p. 291) defende que os valores são fulcrais na cultura. Tais são caracterizados como "sentimentos, geralmente inconscientes e controversos, que dificilmente se observam diretamente, mas que se evidenciam no seu comportamento". Tais "sentimentos" não precisam de estar ligados ao objeto do trabalho da organização. Portanto, o objeto é mais abrangente do que a resolução de problemas relacionados com o trabalho da empresa. A harmonia entre os valores do indivíduo (controlos pessoais) e os da

empresa (cultura organizacional) permitirá estabelecer o êxito da incorporação do funcionário na organização.

Símbolos/Artefactos

Os artefactos representam o grau superficial da cultura e são o conjunto de cenários que são vistos, ouvidos e sentidos por um indivíduo que se depara com um grupo com uma cultura menos familiar (Schein 2004).

Alguns autores conferem diversas funções aos artefactos relativos à cultura. No entender de muitos (Hofstede, et al. 1990), os artefactos ajudam a melhor compreensão da cultura, se bem que (Schein 2004) acredita que este nível de cultura é facilmente observável embora dificilmente decifrável. Tal situação é devido ao conhecimento implícito que não se traduz imediatamente no momento em que o observador está em contacto com o artefacto.

Clãs

O sentimento de clã reflete-se no sentimento de pertença do trabalhador à empresa. Inúmeras organizações, sobretudo as de maior dimensão e mais exigentes, criam planos de estágio para compensar o facto de não haver pessoas que satisfaçam completamente as suas necessidades. No entanto, esta formação não conduzirá obrigatoriamente à incorporação das metas e valores da empresa. Só irá ter lugar se os funcionários se identificarem com o formador/superior ou com o grupo de trabalho ou departamento e, também, a constituição de clãs está vivamente relacionada com a cultura nacional em que a empresa atua. (Ouchi 1979).

Cultura Organizacional (cultura interna e externa)

A cultura organizacional é essencial para os controlos culturais e é o conjunto de hipóteses, que a empresa evolui ao longo do tempo, e que tem a missão particular de que todos os membros subordinados e os intervenientes na empresa estejam ligados por valores, conceitos e objetivos comuns para que respondam da igual forma a realidades idênticas (Schein, 2004).

A cultura significa tanto a cultura interna, isto é, a cultura dentro da organização e, a cultura externa, que se trata da cultura fora da organização. Existe um impacto direto e indireto da cultura tanto na estratégia como no ajuste estratégico, uma vez que atua como uma ferramenta importante a nível organizacional e da indústria. (Waheeda M., Iftikharb S., Azharc S., 2021). A cultura tem a função de estabilizadora do ambiente externo e interno de uma empresa, pelo que tem que ser transmitida aos novos colaboradores.

A cultura externa condiciona a estratégia, pelo que funciona como uma espécie de cola e uma fonte de identidade e força. A vantagem competitiva é aproveitada quando há alinhamento entre a adequação da cultura interna e a adaptação da cultura externa. (Waheeda M., Iftikharb S., Azharc S., 2021).

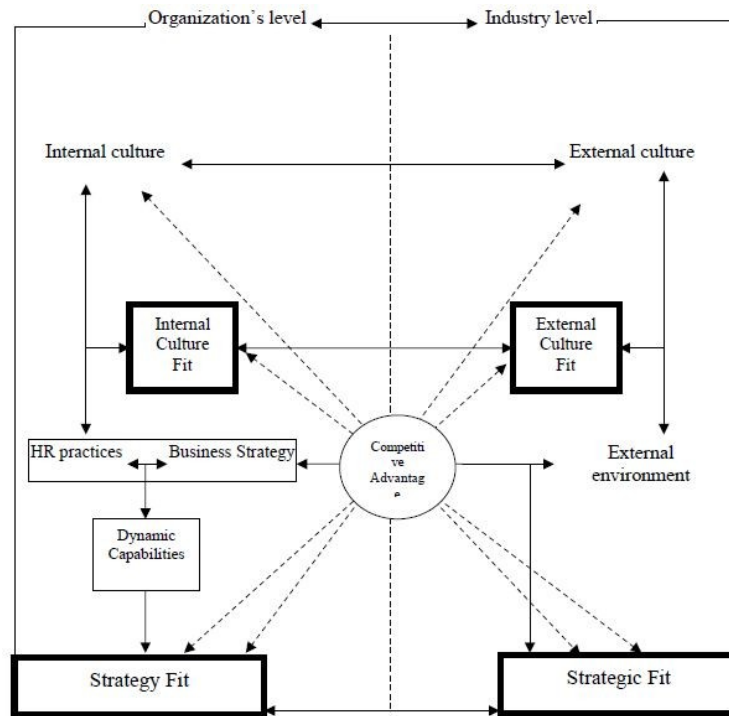


Figura 1 - Cultura Organizacional
 Fonte: Waheeda M., Iftikharb S., Azharc S. (2021)

1.6 Impacto dos Controlos Culturais nas Empresas Familiares

Geralmente nas organizações familiares são adotados controlos informais na medida por não haver a preocupação de registar ou formalizar as políticas da empresa, existindo um mero senso comum dos valores ou cultura da empresa. Esta forma de controlo contribui para o bom desempenho da organização, aumentando o espírito de colaboração dos indivíduos que a integram. (Tagiuri & Davis, 1996; Corbetta et al., 2004).

Uma cultura organizacional sólida é outra particularidade que pode ser observada por este tipo de empresa e que, tal como previamente referido por Schein (2004) é o quadro de princípios, ideais, premissas e metas que são intrínsecos à organização e que são usuais a qualquer indivíduo que a constitui.

Uma organização é em parte constituída por familiares que têm uma história em comum que acarreta valores e objetivos associados. Tais princípios e metas em comum vão depois ser partilhados com funcionários não familiares, criando a cultura organizacional que é mais rapidamente identificável e existente nas organizações que têm este género de historial. (Tagiuri & Davis, 1996; Corbetta et al., 2004).

A visão e missão que se mantêm ao longo das várias gerações é um aspeto peculiar das organizações familiares, na medida em que é esta característica que possibilita à empresa permanecer no seio dos princípios do fundador e ter êxito no seu nicho de mercado, o que apenas é exequível pelo facto de o sucessor estar próximo do fundador. (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002).

O recrutamento de familiares não coincide com o utilizado em elementos não familiares, deixando o processo irregular. Trata-se de um aspeto bastante corrente neste género de empresas, favorecendo a aceitação de familiares, embora os mesmos não possuam normalmente as habilitações exigidas. (Helsen et al., 2017).

De modo a nivelar as competências entre familiares e não familiares, é necessário implementar controlos de gestão, estimulando o controlo e monitorização individual. (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002).

II. Metodologia

Após a análise da revisão bibliográfica e a formulação de algumas questões que serão importantes para o desenvolvimento do caso prático, avançaremos agora para a metodologia de investigação e para o seu papel neste trabalho.

2.1 Escolha da metodologia: Estudo de caso

O estudo de caso foi o método selecionado para conduzir este trabalho. Esta metodologia proporciona um profundo domínio do tema em análise e das características intrínsecas ao mesmo.

Tratando-se de um *case study*, significa geralmente que o método qualitativo é aplicável, a sua pesquisa tem de ser efetuada de uma forma específica, tendo um único objetivo de estudo e considerando o trabalho de campo.

O propósito do caso de estudo consiste em suplementar uma literatura que tem ainda dificuldades em satisfazer uma série de dúvidas sobre as empresas familiares.

Este método consiste numa solução alternativa quando pretender-se-á explicar "como?" e "porquê?" uma ocorrência de um determinado acontecimento num contexto real (Yin, 2017).

Neste caso estudar-se-á uma organização familiar, onde foi facultado o recurso às instalações, informação, e da parceria com a gestão. A empresa irá ser descrita mais tarde.

Tal como no caso dos Controlos de Gestão em Empresas Familiares, o modo como o contexto influencia os controlos é justamente o que se pretende investigar.

Assim, esta metodologia expõe-nos à situação de trabalhar em algumas variáveis de maior interesse e outras fontes de informação para além das

habitualmente concebidas e aplicadas ao estudo desta situação, tirando assim partido do desenvolvimento anterior, de modo a nos guiar ao longo da extração de informação.

Uma das fontes de informação mais importante que irá ser utilizada é a Entrevista, que permite focar no caso em específico e obter as perspetivas dos inquiridos que são de extrema importância para a análise. Foram alvo de estudo duas empresas, realizadas duas entrevistas aos familiares de cada empresa.

III. Estudo de Caso

3.1 Descrição das Empresas

Neste estudo de caso comparar-se-á e analisar-se-á os sistemas de controlo de gestão de dois grupos de empresas familiares com sede em Famalicão.

A organização 1, com cerca de 63 anos de existência, com sede em Guimarães, produz e comercializa na Indústria Têxtil e, é constituído por sete empresas, sendo quatro industriais e três de prestações de serviços. O grupo tem um volume de vendas de cerca de 50 milhões de euros em 2021, tendo cerca de 720 trabalhadores e, é 80% exportadora e influente no mercado Europeu.

A organização 2, com cerca de 85 anos de existência, com sede em Famalicão, produz e comercializa na Indústria Têxtil, sendo constituída por duas empresas industriais. A empresa analisada foca-se nas componentes da linha automóvel, tendo um volume de vendas de cerca de 130 milhões em 2021 e, é 100% exportadora e influente no mercado e Europeu.

3.2 Enquadramento no contexto de Empresa Familiar

As empresas familiares, têm aspetos distintos, tais como diferenças nas estruturas e objetivos de governação, o que pode ter um impacto significativo sobre se e como os controlos de gestão são utilizados.

3.2.1 Empresa 1

Neste grupo, existem três elementos da família a exercer funções, sendo dois irmãos e um filho mais velho. Os dois irmãos constituem a gestão de topo da organização, funcionando como CEO¹. O filho mais velho recentemente ingressou na organização e desempenha funções operacionais numa das empresas do grupo. Todos os elementos têm formação em áreas de economia e gestão.

¹ CEO (Chief Executive Officer), traduzindo, trata-se do Diretor Executivo da empresa.

Pelas várias definições de empresas familiares que vimos na revisão de literatura, a organização é facilmente reconhecida como tal visto que os donos da empresa exercem funções de gestão juntamente com um dos filhos. Como tal, várias das características das empresas familiares estão patentes no caso.

	Alguma Influência	Muita Influência	Justificação
Papéis Simultâneos		X	“A visão tem de ser partilhada pelos membros familiares, os que estão cá a trabalhar sentem muito mais e são os próprios motores.”
Identidade Partilhada		X	“No nosso caso, não temos um CEO propriamente dito, é a família que faz de CEO e trabalha com as equipas internamente em cada departamento. Por isso vai acompanhando o seu próprio negócio e a sua própria evolução.”
Uma História Comum		X	“Quem faz parte da família e cá trabalha, lida com mais proximidade e sente isto muito mais. Por isso, muitas vezes, além do aspeto profissional, vem mais a parte emocional e dedica-se mais à causa.”
Envolvimento Pessoal		X	“Quando nós estamos aqui e nos pertence, as coisas são feitas de outra forma, o amor, o carinho, a estima e a consideração, são valores que nós próprios incutimos aqui a todos nós e às pessoas que trabalham connosco.”

Linguagem Própria da Família	X	“A nossa organização, sendo muito flat, todos os dias comunicamos uns com os outros e, essa comunicação seja internamente ou externamente”
Conhecimento Mútuo e Privacidade	X	Os elementos da família estão todo o dia juntos e conhecem-se bastante bem, logo têm uma grande intimidade entre si.
Significado de Empresa	X	“Qualquer empresa familiar tem que manter a identidade, objetivos, valores, a ética, a forma de estar no negócio, preparar a próxima geração, são negócios mais ou menos exigentes no seu dia-a-dia a nível operacional, há uma envolvimento muito forte no negocio”
Objetivos Familiares	X	“No aspeto particular podem haver opiniões diferentes, mas acima de tudo o global tem que ser partilhado pelos membros da família da mesma forma, porque só assim é que as empresas são fortes.”
Visão do fundador e descendência	X	É necessário preparar a próxima geração e passar os valores e o compromisso que é partilhado neste momento pelos membros familiares aos seus filhos e trabalhadores mais chegados à família. Ainda não ocorreu a sucessão.
Envolvimento de várias Gerações	X	Neste momento, o filho mais velho está a tomar conta de uma das empresas do Grupo guiado pelos valores e motivação inculcada pela família.

Tabela 1 - Caracterização da Organização 1 como Empresa Familiar

Fonte: Elaboração própria

3.2.2 Empresa 2

Nesta organização, existem três tipos de acionistas na família:

- Família que é acionista e trabalha na empresa
- Família que é acionista que não trabalha na empresa
- Família que trabalha na empresa e não é acionista

No grupo, existem três elementos da família a exercer funções, sendo que dois familiares constituem a gestão de topo da organização, enquanto a filha mais velha de um dos familiares trabalha numa das empresas do grupo. Todos os elementos têm formação em áreas de economia e gestão. A visão do negócio não é assunto de família mas sim de acionistas e da gestão.

Na empresa estudada, o CEO trata-se de uma das netas mais velhas do fundador do grupo, tendo a filha mais velha da CEO começado recentemente a trabalhar numa das empresas da organização. Como tal, várias das características das empresas familiares estão patentes no caso.

	Alguma Influência	Muita Influência	Justificação
Papéis Simultâneos	X		Neste caso não existe simultaneidade de papéis na empresa. O membro familiar trabalha como CEO e não existe mais nenhum familiar numa posição controladora.
Identidade Partilhada		X	Os valores existentes na família são os mesmos que se tentam implementar nas organizações
Uma História Comum	X		Passagem do legado familiar ao membro mais recente. Os valores de família são passados aos restantes membros da empresa
Envolvimento Pessoal		X	A visão é alcançada através de contratos familiares.
Linguagem Própria da Família	X		A visão do negócio não é assunto de família mas sim de acionistas e da gestão
Conhecimento Mútuo e Privacidade	X		Existem diferentes tipos de posições familiares na empresa. Cada membro tem a sua privacidade e percentagem na organização

Significado de Empresa	X	A empresa é vista como o legado do fundador cujos filhos querem manter e expandir.
Objetivos Familiares	X	Protocolo familiar assenta na manutenção do negócio na família de sangue. Qualquer alteração terá que ser aprovada pela totalidade dos acionistas.
Visão do fundador e descendência	X	Ainda não ocorreu a sucessão.
Envolvimento de várias Gerações	X	Neste momento está a filha mais velha a trabalhar na empresa.

Tabela 2 - Caraterização da Organização 2 como Empresa Familiar

Fonte: Elaboração própria

3.3 Resultados e Discussão

A discussão dos resultados vai ser elaborada através de informação retirada das entrevistas executadas aos dois membros das empresa e procurar fundamentação às questões de investigação e interligar com a revisão de literatura, com foco nos controlos de gestão e controlos culturais.

3.3.1 A utilização de controlos de gestão

No estudo de caso, tal como referem Tagiuri & Davis, (1996), foi verificado que em ambas as empresas são utilizados controlos de gestão e existe uma confiança por parte dos CEO perante os seus funcionários como referem os autores, uma vez que existem muitos anos de trabalho e lealdade relativamente aos gestores e funcionários.

“O plano é a 5 anos, o nosso orçamento anual e os diferentes desvios que temos e vamos mensalmente monitorizando esses desvios no sentido positivo ou negativo.” (Empresa 1)

“A forma de como é realizado o controlo por parte do controlo de gestão é a elaboração anual do orçamento e a revisão mensal dos *kpi*² e, objetivos que a organização se propôs.” (Empresa 2)

Em ambas as empresas o planeamento estratégico adotado é muito idêntico, sendo que o modelo utilizado é o orçamento, as suas metas e objetivos conforme as reuniões realizadas e, os seus *kpi* definidos e controlados através do nível de produção e dos seus clientes. Os fatores críticos são muito idênticos nas duas organizações, sendo eles a produção de produtos de qualidade, rapidez e eficácia na entrega e, satisfação dos clientes. Desta forma, tem que existir uma

² KPI (Key Performance Indicator), traduzindo, trata-se do Indicador Chave de Desempenho. É uma métrica altamente relevante para a mensuração do desempenho de uma estratégia e de processos de gestão.

adoção de controlos de modo a que estes fatores sejam bem incutidos nas organizações. Agora, a forma de como são criados e mantidos esses controlos é que é interessante verificar nos dois grupos.

“Hoje em dia costumo dizer que a nossa incerteza é a nossa certeza e as nossas perspetivas que a empresa esteja assim, mas dentro da incerteza é necessário ajustar essa estratégia.” (Empresa 1)

O controlo de resultados são consoante os objetivos e metas a atingir e, depois a avaliação de desempenho dos funcionários tanto a nível comercial e produtivo, tanto anual e mensal, vai depender dos objetivos pré-definidos.

Este controlo é realizado de uma forma mais flexível e informal, os funcionários tratados não por números mas pelos nomes, uma vez que se as pessoas estão satisfeitas e são reconhecidas pelos seus resultados, logo a organização também vai sair valorizada, vai conseguir fazer face às incertezas que possam existir, devido ao constante acompanhamento dos seus funcionários, que são um dos recursos mais valiosos.

“Controlos que dão mais importância aos objetivos, e claro que tendo pessoas e equipas a trabalhar no negócio, temos uma relação muito aberta e franca, que tem de haver, porque se uma coisa não é atingida então é perceber porque não é atingida, portanto é mais a importância dos objetivos que foram devidamente aprovados.” (Empresa1)

Na empresa 1, trata-se de uma empresa com uma hierarquia achatada, o que facilita a atitude dos elementos da gestão de interagirem diariamente com os seus funcionários, havendo portanto uma relação muito aberta e franca e, assim, uma grande utilização de controlos interativos. Acresce o facto de, como os elementos da gestão são da mesma família, permite que estas interações sejam feitas por qualquer um dos elementos, uma vez que os dois irmãos funcionam como CEO da organização.

Os controlos culturais, em relação à integração e monitorização, são extremamente sólidos entre os membros, já que os dois irmãos partilham uma história única e possuem um forte envolvimento pessoal.

Os controlos pessoais estão igualmente claros. Na gestão, estes tipos de controlos são talvez os mais frequentes, embora a monitorização realizada pelos CEO aos seus funcionários seja importante. Existe um acompanhamento muito grande no dia-a-dia operacional da empresa, onde a cooperação e a constante procura de perceber se existe algum problema ou situação, facilita e melhora a relação de proximidade entre os membros familiares e os restantes elementos. É fácil relacionar isto com o significado que os membros atribuem à empresa, facilitando o incentivo, os funcionários sentem-se mais envolvidos, mais informados e têm menos dúvidas, trabalhando com um objetivo mais pré-definido. A comunicação foi um aspeto realçado pelo entrevistado como sendo a melhor vantagem de trabalhar em família, o que está relacionado com os controlos interativos que são muito utilizados.

“Os diretores têm flexibilidade de tomar as suas decisões dentro do que foi aprovado no orçamento (...) se está escrito em orçamento à partida têm liberdade para executar essas decisões.” (Empresa 2)

Na empresa 2, o controlo é realizado de uma forma mais formal e escrita. O controlo de resultados é feito consoante os objetivos e metas a atingir, a avaliação de desempenho dos funcionários tanto a nível comercial e produtivo, é realizado anualmente. Os seus funcionários são avaliados anualmente, existe um programa formal de avaliação de competências a todos os níveis realizado a partir de uma plataforma online, onde é feita a avaliação da performance quer por parte do responsável hierárquico quer pelo próprio colaborador e, os incentivos são indexados à rentabilidade global da empresa. Estes aspetos são comunicados em reuniões de feedback a cada colaborador.

“Tem uma pessoa responsável , tem um valor e, são feitas revisões de gestão mensalmente por forma a controlar cada um dos valores propostos por cada um dos diretores.” (Empresa 2)

Os controlos de resultados e pessoais são avaliados mensalmente pela organização, tendo cada diretor flexibilidade para tomar as suas decisões dentro do que foi aprovado no orçamento. Neste caso, se está escrito e foi formalizado em orçamento, existe a liberdade para executar da melhor forma as metas e objetivos traçados. Depois cada colaborador da empresa tem que seguir quais são as decisões e instruções por parte dos diretores de cada departamento. Portanto, existe um acompanhamento constante por parte dos diretores e do CEO, seja no dia-a-dia operacional sejam em reuniões de feedback.

Os controlos culturais estão presentes na organização deste que foi fundada e depois foi passada entre os membros familiares nas gerações seguintes. Neste caso, existe só um membro familiar na empresa estudada do grupo, que se trata da CEO, mas os valores e ideais são passados aos diretores de cada departamento no momento que chegam à organização e no dia-a-dia operacional, por isso têm um envolvimento forte e, depois, é passado pelos diretores aos restantes funcionários. Claro que não é tão intenso como na empresa 1, mas existe e são constantemente passados aos novos elementos e conseguem integrar-se mais facilmente na organização. A comunicação é como na empresa 1, um aspeto muito forte, uma vez que a visão da empresa é constantemente comunicada aos funcionários e, como refere Simons. (1994), os controlos interativos existem de forma a que os mesmos tenham uma noção mais clara acerca do que cada membro considera da estratégia utilizada e das políticas implementadas pela direção e, neste caso, estes controlos estão presentes.

No caso de estudo, em concordância com Corbetta, Salvato, & Practice. (2004), foi verificado que ambas as empresas utilizam controlos formais e informais. No entanto, convém salientar que determinados controlos informais aplicados não são vistos como controlos pelos gestores e servem, ainda que não seja essa a sua finalidade, como um meio de exercer influência sobre os colaboradores, mas não como um instrumento de suporte à tomada de decisões. Noutras palavras, é possível que não seja exatamente o caso de se utilizarem menos controlos, mas outros controlos que são difíceis de identificar.

3.3.2 Preferência de controlos formais ou informais

Os dois entrevistados da direção, quando questionados sobre a sua preferência pelo tipo de controlos, responderam que dão ênfase tanto a controlos informais e controlos formais, sendo haver uma maior utilização de controlos informais na empresa 1 do que na empresa 2.

Os funcionários na produção estão sujeitos a controlos mais formais, devido à necessidade de controlo de qualidade e rapidez nas encomendas para os clientes. Isto pode ser devido ao mercado em que operam, bem como ao tipo de organização em vez de ideologias de gestão. Dentro dos controlos de resultados, estes são tipicamente formais nas duas empresas, como é o caso da avaliação de desempenho e sistema de incentivos, onde os funcionários sabem quais os aspetos pelos quais são avaliados mensalmente ou anualmente. Estes estão formalmente definidos, em que existe uma parte variável que incide nos incentivos monetários e prémios comerciais ou produtivos.

“Eu acho que tem de haver um equilíbrio entre a formalidade e a informalidade, para a questão da flexibilidade e para servir cada vez melhor e mais rápido os nossos clientes.” (Empresa 1)

Na empresa 1, ambas as formas de controlo são utilizadas dentro da organização, prevalecendo o uso de controlos informais desde que não comprometam os objetivos e metas que a direção tenha pré-definido para a organização. Os controlos informais têm geralmente maior proveito numa organização com uma cultura organizacional forte, na qual existe maior flexibilidade para a troca de ideias entre os membros familiares e funcionários. Estes controlos deixam de fora a monitorização intensiva que outros tipos de controlos mais formais exigem, dando preferência a sentimentos como lealdade, confiança e responsabilidade. O facto de a direção dar preferência a controlos menos rígidos que permitem um maior contacto entre a direção e o resto da organização, torna os operários mais motivados para aumentar o desempenho e a produtividade no seu dia-a-dia, não desejando prejudicar a empresa.

Os controlos interativos, ou seja, o facto de o contacto pessoal entre o CEO e os funcionários ser constante e encorajado, resulta de uma maior facilidade de comunicação que resulta da atmosfera familiar que está espalhada por toda a organização. Os controlos formais são utilizados principalmente por necessidade no controlo dos resultados da produção e do desempenho financeiro. No entanto, os controlos interativos também contribuem claramente para este controlo de produção. Portanto a preferência por controlos informais parece ser clara, e difundida por toda a organização e não somente entre os membros da família.

Como refere Tagiuri & Davis. (1996), os elos familiares permitem níveis mais elevados de incentivo, credibilidade, compreensão, e trabalho de equipa e, neste caso, a constante motivação e comunicação por parte de dois membros familiares nesta organização permite esta flexibilidade de controlos, tendo a informalidade um papel fulcral no dia-a-dia operacional e na abordagem aos clientes.

“Parece-me fundamental que hajam controlos formais, escritos, para que não fique em zonas cinzentas e toda a gente saiba o guião pelo qual se deve reger. Deixar as coisas um pouco informais, da aso a que não haja nenhuma proforma e que as coisas sejam realizadas um pouco ao acaso.” (Empresa 2)

Na empresa 2, ambas as formas de controlo são utilizadas dentro da organização, prevalecendo o uso de controlos formais escritos, para que não comprometam os objetivos e metas que a direção tenha pré-definido para a organização. Os controlos informais existem, uma vez que trata-se de um grupo com uma cultura organizacional forte, na qual existe maior flexibilidade para a troca de ideias entre os membros familiares, diretores e funcionários.

Neste caso, a CEO acredita que é necessário existir uma maior rigidez e formalidade nas aprovações de orçamentos, procedimentos necessários nos diferentes departamentos e controlo de produção, de forma a não existirem erros ao acaso por parte funcionários e, assim, se guiem por um sistema de controlo escrito.

Os controlos interativos existem nesta empresa, a atmosfera familiar está espalhada por toda a organização pela interação constante do membro familiar com os restantes elementos da organização, as reuniões de acionistas familiares e direção também contribuem para que a visão seja partilhada e difundida por toda a empresa, o que motiva e incentiva os funcionários no seu dia-a-dia.

3.3.3 A necessidade de monitorização

“Cada intenção estratégica tem diversos *kpi* que são monitorizados para atingir os valores propostos para cada ano. (...) Tem uma pessoa responsável, tem um valor e, são feitas revisões de gestão mensalmente por forma a controlar cada um dos valores propostos por cada um dos diretores.” (Empresa 2)

Esta citação reflete perfeitamente o ambiente vivido na empresa 2 e os elementos da gestão têm uma monitorização mais formal em relação à empresa 1. Este controlo está escrito, monitorizado internamente por *dashboards*³, mantendo um acompanhamento constante e mensal dos seus indicadores, existindo uma pessoa responsável para cada um deles e, depois os diretores têm flexibilidade de tomar as suas decisões. A dimensão da organização e a localização dos escritórios dentro da própria fábrica facilitam a monitorização presencial, existindo uma comunicação constante entre o membro familiar e os seus diretores dos diferentes departamentos com os restantes funcionários e, esta interação e informalidade no dia-a-dia, aumenta e fomenta a motivação dentro da organização. O tipo de indústria sendo muito focada na qualidade e rapidez na produção de grandes lotes, é mais um incentivo para controlar a produção com assertividade e em permanência constante. Na produção, a maquinaria é automatizada, sendo controlada por tecnologia inovadora, acompanhada por técnicos especializados que vão ajustando algum valor se necessário e, assim, há menos hipóteses de ocorrerem erros nos lotes de produção e nas entregas aos clientes.

Desta forma, esta empresa apresenta uma forte monitorização dos seus objetivos, metas e produção, mas por outro lado existe informalidade na relação

³ A apresentação de informação de forma gráfica (*gráficos/imagens/dashboards*) é cada vez mais importante para uma boa gestão. Permite não só uma visão rápida do essencial como possibilita um tipo de compreensão e comunicação que de outra forma não é conseguido.

e comunicação entre a direção e resto da empresa. A tecnologia aplicada nesta empresa é mais inovadora, tendo por isso uma monitorização mais elevada, uma vez que o investimento foi grande e a CEO não pretende que hajam falhas na produção e nas entregas aos clientes.

“Vamos mensalmente monitorizando esses desvios no sentido positivo ou negativo e, vamos de empresa a empresa, negócio a negócio, vamos acompanhando com os diretores operacionais da área de negócio, vamos fazendo o acompanhamento do seu negócio.” (Empresa 1)

Neste caso, também se verifica tal como na empresa 2 um controlo e um acompanhamento mensal mais formal a nível dos indicadores de performance e dos desvios, onde é realizado de uma certa abordagem, uma vez que dentro do grupo existem empresas com dimensões distintas e negócios com características diferentes, portanto essa monitorização é feita e ajustada conforme a área de negócio e do feedback da reunião mensal ou semanal dos diretores operacionais e dos membros familiares.

“Há aqui muitas monitorizações que vamos fazendo a nível informal. Quanto mais envolvidas estiverem e mais informação souberem, menos dúvidas têm e trabalham com um objetivo mais pré-definido.” (Empresa 1)

Segundo o CEO, neste tipo de gestão, onde se realiza um controlo muito próximo da produção e interativo, evidencia-se que este aspeto é comum aos membros da família. Também em comparação com a empresa 2, outra razão para tal é a dimensão da organização e a localização dos escritórios dentro da própria fábrica. Estes aspetos permitem e estimulam este tipo de acompanhamento pessoal e contínuo. Acresce ainda o carácter muito voltado para os grandes lotes e qualidade dos produtos, o que, por sua vez, constitui mais um incentivo para controlar a produção de forma assertiva e permanente. O departamento comercial, em contrapartida, deve comunicar todos os dias com os membros da direção, mesmo que não pessoalmente. Sendo o grupo

controlado por dois membros familiares, existe uma maior cultura organizacional nas diferentes empresas, uma vez que os diretores e funcionários têm conversas diárias com os CEOs, o que possibilita que uma relação franca e direta na organização, sendo depois mais fácil ter conhecimentos dos desafios e problemas que existem e, assim, não existem falhas de comunicação.

Nestes tipos de organizações, verifica-se habitualmente uma cultura de confiança mútua, estabelecida e fomentada pelos laços familiares, o que reduz a necessidade de monitorização por parte dos gestores de topo (Corbetta & Salvato, 2004). Esta questão centra-se sobretudo na necessidade de acompanhamento e não especificamente na utilização de mecanismos de supervisão. Nos grupos estudados observa-se um nível relativamente elevado de monitorização, especialmente através de controlos interativos, mas existe um ambiente de confiança entre todos os elementos, o que reduz a necessidade da sua utilização. Em certa medida é possível concordar com o autor, mas depois a necessidade de monitorização é utilizada conforme os elementos familiares de cada organização, uma vez que a confiança existente vai variar das relações e da comunicação no dia-a-dia operacional, da forma como a visão é partilhada entre os funcionários, da estratégia produtiva e da tecnologia implementada.

3.3.4 O Impacto dos Controlos Culturais

Nas duas empresas é verificado a presença de uma intensa cultura organizacional. Possivelmente a mais evidente e determinante sejam os extensos anos de trabalho da maioria dos funcionários, o que possibilita que os valores da organização estejam já entre os elementos.

“Quando nós estamos aqui e nos pertence, as coisas são feitas de outra forma, o amor, o carinho, a estima e a consideração, são valores que nós

próprios inculcamos aqui a todos nós e às pessoas que trabalham connosco.”
(Empresa 1)

Na Empresa 1, como os controlos informais são utilizados usualmente é uma razão que leva a que a cultura organizacional desta empresa seja forte. A prática deste tipo de controlo, seja pessoal, cultural ou interativo, em conjunto com uma boa comunicação, uma boa divulgação dos valores e objetivos empresariais, e ainda com o significado de lealdade e confiança que se sente e se estima no seu meio, tornam a cultura organizacional muito forte nesta organização. O facto de existir uma forte cultura organizacional nas diversas empresas, contribui para uma boa capacidade de comunicação e uma muito boa relação entre a direção e os funcionários, o que permite a existência de mecanismos informais para gerir eficazmente certos aspetos da organização. O entrevistado refere que é extremamente complicado copiar o modelo criado dentro da sua organização, uma vez que se trata de uma cultura que foi iniciada há 60 anos pelo seu fundador e depois nutrida ao longo de várias gerações, que depois vai ser alterada e melhorada conforme a personalidade dos atuais ou futuros membros familiares e membros não familiares mais chegados à família.

“Impossível dissociar a empresa da família. Empresas Familiares mostram maior resiliência, espírito de sacrifício.” (Empresa 2)

A empresa 2 sendo controlada por apenas um membro familiar, tem logo uma menor interação entre membros familiares e o resto da empresa, como já foi referido anteriormente. Este facto não invalida que a cultura organizacional não esteja presente nos diversos departamentos e funcionários da organização. Os muitos anos de serviço e contacto com este membro familiar, tornam alguns elementos muito próximos da família e dos valores que esta quer passar e estar presente nos escritórios no dia-a-dia.

A direção demonstra grande convicção nas competências dos seus trabalhadores e oferece condições de trabalho de alta qualidade em relação a

outras organizações deste sector, e há um forte investimento em equipamento. Dispõe de formação regular na organização para atualizar os funcionários com as novas necessidades, o que consolida uma cultura de lealdade e empenho. O recrutamento também é feito a longo prazo, e o objetivo é manter os funcionários.

Helsen et al. (2017), referem a que as diversas características presentes nas empresas familiares e uma família unida desenvolve uma cultura forte. Como reforçado ao longo deste ponto, esta característica deve-se à existência de vários membros da família na gestão que partilham os mesmos valores, visão, e identidade. A integração dos membros da família na organização permite facilitar e aprofundar tais valores, e numa família onde existem poucos conflitos, o impacto na cultura é grande. Nas duas organizações, a família é unida e as características presentes em cada membro familiar reforça e desenvolve a cultura tanto internamente como externamente. Em grande medida, é possível concordar com Waheeda M., Iftikharb S., Azharc S. (2021).

Na empresa 1, o entrevistado refere que tem que existir uma informalidade na abordagem ao cliente, uma vez que este tipo de indústria não sobrevive sem encomendas. Logo, esta cultura externa que os autores referem, é a passagem dos valores familiares partilhados diariamente na organização para os clientes, de forma a que exista uma melhor comunicação e intimidade com o cliente, porque é como refere o CEO “uma empresa é gerida de fora para dentro” e a empresa precisa para ser mais flexível em todas essas perspetivas dos clientes.

Na empresa 2, o contacto mais informal com os clientes não existe tanto e essa flexibilidade é menor, mas não invalida sejam transmitidos valores internamente por toda a organização e o departamento comercial obviamente que absorve esta cultura existente por se tratar de uma empresa familiar.

3.3.5 Visão bem difundida pela organização

A visão tem grande presença nas duas organizações, e é destacada diariamente tanto em interações informais como em reuniões periódicas com os funcionários.

“No aspeto particular podem haver opiniões diferentes, mas acima de tudo o global tem que ser partilhado pelos membros da família da mesma forma, porque só assim é que as empresas são fortes.” (Empresa 1)

A visão é partilhada da mesma forma pelos dois membros familiares, que depois através da interação e envolvimento com os restantes elementos da organização, através das ideias, valores, ética, objetivos e metas são passados por causa da elevada comunicação e ligação já existentes e criadas há vários anos. Além disso, a administração compartilha da mesma visão, ideais e métodos de gestão semelhantes, de modo a que não existem conflitos entre os elementos. O que o entrevistado quis passar é que no que diz respeito às opiniões de certas estratégias, assuntos e ideias até podem ser diferentes de vez em quando, e em certa medida é interessante e saudável para a relação, uma vez que estando os dois a trabalhar para o bem-estar do grupo, se no final a mensagem é bem transmitida e ambos concordam com o que foi esclarecido, a organização fica mais forte e consolidada.

“Mas acima de tudo a visão tem de ser partilhada pelos membros familiares, os que estão cá a trabalhar sentem muito mais e são os próprios motores.” (Empresa 1)

Se a mensagem transmitida pela dois membros familiares é bem sucedida e positiva, os diretores de operações vão receber e entender a mensagem, que depois vão transmitir às suas equipas e as equipas aos funcionários na produção. Se esta constante transmissão de ideias e valores tanto por parte da família no dia-a-dia operacional aos restantes elementos não-familiares durante

vários anos seguidos, a visão fica impregnada e, assim, transformam-se nos motores que ajudam a empresa a atingir os objetivos e metas pré-definidas.

“A visão do negócio não é assunto de família mas sim de acionistas e da gestão.” (Empresa 2)

Esta empresa tem uma abordagem diferente da partilha da visão em relação à empresa 1.

Como existem diferentes acionistas familiares e não-familiares no grupo, a visão não é partilhada por todos da mesma forma, uma vez que nem todos trabalham no dia-a-dia da organização e, portanto, a visão é discutida em reuniões de acionistas anualmente, para depois definirem os objetivos e metas para o ano seguinte.

No caso estudado, sendo uma empresa de cariz familiar, o membro familiar entrevistado, como já foi referido anteriormente, transmite os seus valores e ideias aos diretores e aos restantes funcionários tanto na produção como comercial, de modo a que a sua visão e crença sejam passadas e fiquem difundidos na empresa. Os controlos formais e escritos e, a sua estrutura familiar e acionista torna-a diferente da empresa 1, sendo que a visão também não é vista de igual forma entre os membros familiares, uma vez que apenas a CEO é que se trata do único familiar a trabalhar na empresa analisada. Desta forma, as opiniões e ideias já não vão discutidas e esclarecidas entre membros familiares, mas sim entre familiares e não-familiares.

Sendo a CEO quem tem o poder de tomar as decisões e partilhar a visão familiar do negócio, é necessário uma elevada comunicação e transmissão da mensagem para os diretores dos vários departamentos e depois para o resto da empresa. Tal como a empresa 1, esta empresa já trabalha desta forma há vários anos, pelo que a mensagem está claramente difundida na organização e, tal e qual aos dois irmãos, a CEO conversa com os funcionários e circula na empresa para verificar que os objetivos estão a ser cumpridos e se a mensagem está a ser

passada. Assim, a visão pode não ser vista de igual forma entre os diferentes familiares acionistas da empresa, mas está a ser transmitida diariamente pela CEO.

Conforme Mustakallio et al. (2002), a gestão nas empresas familiares usufrui de maior partilha da visão, o que subsequentemente torna mais simples a tomada de decisões.

Na verdade, no nosso caso, constata-se esta vertente, ainda que outros aspetos significativos se relacionem com a disseminação da visão pelos outros membros da organização. Contudo, à semelhança do que acontece com a cultura organizacional, uma gestão coesa por esses valores permite a transmissão da visão. Convém salientar que continua a prevalecer uma hierarquia na gestão, em que o CEO é o responsável principal. Todavia, o outro elemento familiar, no caso da empresa 1 e os outros elementos não familiares, no caso da empresa 2, têm muito poder de decisão e influência em assuntos em que a intervenção de ambos é necessária.

De facto, as elevadas capacidades de comunicação, valores partilhados, história comum e identidade partilhada, influenciam positivamente a visão partilhada entre os membros, e facilitam a tomada de decisões.

3.3.6 Existência de objetivos empresariais e familiares

Esta particularidade verifica-se com facilidade no que diz respeito à sucessão e sobrevivência da organização.

“Qualquer empresa familiar tem que manter a identidade, objetivos, valores, a ética, a forma de estar no negócio, preparar a próxima geração, há uma envolvimento muito forte no negócio.” (Empresa 1)

Esta empresa tem como objetivo manter a organização como familiar nas próximas gerações. Neste momento já existe um dos elementos familiares que poderá ambicionar chegar a gestor de topo, que se trata de um dos filhos mais velhos de um dos irmãos. Obviamente a integração de outros elementos da família, tratando-se de um dos filhos, tem um significado especial e cria mais valor para a organização. Existindo uma envolvimento muito forte na organização, estes valores e objetivos são passados claramente para os elementos familiares que iram trabalhar na organização se o assim quiserem e obterem qualificações para isso.

Tagiuri e Davis (1996), revelam que a empresa pode ser encarada, por um lado, como mais um membro da família, digno da atenção e presente com o intuito de ser passado de geração em geração. É possível concordar com os autores, dado que existe uma motivação muito grande em atingir os objetivos e metas da empresa, sejam eles familiares e não familiares, uma vez que ambos são para o bem-estar da empresa, e diariamente é realizado um grande esforço, com paixão e empenho para acreditar que é possível seguir e atingir os tais objetivos. Neste momento, estando o filho mais velho numa das empresas do grupo, o objetivo é partilhar e ensinar os passos necessários para formar e ensinar o melhor possível, de modo a que consiga enfrentar os desafios e consiga introduzir novas ideias e métodos mais eficientes de modo a ajudar a organização.

“Protocolo familiar assenta na manutenção do negócio na família de sangue. Qualquer alteração terá que ser aprovada pela totalidade dos acionistas.”
(Empresa 2)

No caso desta empresa, já não é tão idêntico à empresa 1. Sendo a empresa constituída por vários acionistas familiares e não-familiares, tanto a visão e os objetivos familiares não são assunto de família mas sim de um contrato familiar, onde acionistas e a gestão decidem em conjunto. O objetivo da família a longo prazo é manter o negócio na família, tendo por isso na empresa analisada, como CEO, um membro familiar e, recentemente, a filha mais velha a trabalhar na outra empresa do grupo, onde está o membro familiar mais antigo como presidente há muitos anos. Portanto os valores e objetivos familiares estão presentes e querem estar presentes no futuro da organização, de modo a prevalecer o protocolo familiar. Através de reuniões de acionistas e familiares são discutidos os objetivos e metas, uma vez que como referi anteriormente, os valores são partilhados por todos mas a visão nem tanto, pelo que é necessário reforçar esse ponto nestas reuniões.

Caraterísticas distintivas

A utilização dos controlos de gestão foi relevante com mais enfoque nos controlos interativos utilizados nas duas empresas que permitem a elevada comunicação e transmissão dos valores.

Foi demonstrado que os controlos informais são os mais utilizados nas empresas deste tipo e permitem a flexibilidade na tomada de decisões.

O tipo de indústria e os controlos adotados levam a uma monitorização elevada na produção.

A cultura está muito presente e a informalidade leva a que seja partilhada de um modo natural nas organizações.

A visão e os objetivos são transmitidos pelos elementos familiares e é extremamente importante para o bom funcionamento e bem estar das empresas.

Como tal, na seguinte tabela é possível verificar de uma forma mais sucinta as características das empresas analisadas com base nas questões de investigação.

Caraterísticas das Empresas	Realidade no Caso de Estudo	Potencial contributo para a literatura (inclui hipóteses de estudo futuras)	Autores
<p>A utilização de controlos de gestão</p>	<p>A empresa 1, sendo governada por dois irmãos, existe uma abordagem diferente em relação à empresa 2 e apresenta uma cultura organizacional mais forte e vinculada, o que espelha na utilização dos seus controlos, que são maioritariamente informais.</p> <p>Na empresa 2, os controlos são mais rígidos mas não tendem a correr o perigo de prejudicar a organização e tendem a ser mais formais por ter uma estrutura mais complexa, o que faz com que a visão seja alcançada por um contrato familiar escrito e formal. Os controlos de resultados são os que mostram maior diferença nas duas empresas, sendo que na empresa 2 estes são mais rigorosos devido à forma de gestão da mesma.</p>	<p>Seria conveniente investigar que particularidades não familiares da empresa influenciam positivamente a utilização de controlos de gestão relacionados com as organizações familiares, nomeadamente a dimensão e a indústria, com vista a conhecer as instituições onde os impactos do contexto familiar são mais visíveis.</p>	<p><u>Tagiuri & Davis</u> (1996)</p> <p><u>Simons</u> (1994)</p> <p><u>Corbetta, Salvato, & Practice</u> (2004)</p>
<p>Preferência por controlos formais ou informais</p>	<p>Verifica-se maior formalidade na empresa 2 do que na empresa 1, devido a uma abordagem mais controlada e séria por parte da direção. No entanto, convém salientar que determinados controlos informais aplicados não são vistos como controlos pelos gestores e servem, ainda que não seja essa a sua finalidade, como um meio de exercer influência sobre os colaboradores, mas não como um instrumento de suporte à tomada de decisões.</p>	<p>Foi possível verificar que os controlos informais são dos mais valiosos numa empresa familiar e que torna único o ambiente em torno dos trabalhadores.</p> <p>Futuramente seria interessante aprofundar e investigar melhor os controlos informais que são difíceis de identificar</p>	<p><u>Tagiuri & Davis</u> (1996)</p>

<p>Necessidade de monitorização</p>	<p>A monitorização elevada é crucial, mas faz parte do seu estilo de gestão manter interações constantes com os seus funcionários. Esta gestão também proporciona uma forte cultura organizacional e um elevado nível de comunicação. A confiança mútua e a forte relação existente nos dois grupos estudados, possibilita a que os objetivos e as metas previamente definidas sejam realizadas e ajustadas de forma correta.</p>	<p>Neste estudo verificou-se que a cultura de confiança nas empresas familiares analisadas não leva sempre a uma necessidade de monitorização reduzida, pelo contrário, neste caso pelo tipo de indústria onde as empresas se encontram, foi possível verificar que a monitorização é elevada na produção.</p> <p>Seria interessante analisar a monitorização em empresas familiares pelo tipo de indústria onde se encontram e não só pelo tipo de relações que existem entre os familiares.</p>	<p><u>Corbetta & Salvato</u> (2004)</p>
<p>Impacto dos controlos culturais</p>	<p>Entre os membros da direção/família há uma clara presença da cultura, facilitando assim a sua dispersão em toda a organização graças a importantes controlos culturais. Os controlos pessoais tornam-se mais complexos, mas a sua influência é observável, particularmente nos membros familiares, já que não carecem de monitorização externa, apesar de esta existir por parte de outros membros. Os controlos interativos, assentes na comunicação interpessoal e orientados em função do ambiente familiar, gozam de uma grande força na construção e expansão desta cultura.</p>	<p>Foi possível presenciar que a cultura tem muito influência nas decisões adotadas numa empresa familiar e na transmissão de ideias e valores dos elementos familiares aos não familiares.</p> <p>Seria interessante estudar as mudanças a nível dos controlos após a aquisição de uma empresa por uma organização familiar. Acompanhar uma empresa familiar antes e após a sucessão também permitiria estudar os seus impactos nos controlos</p>	<p><u>Helsen et al.</u> (2017)</p> <p><u>Waheeda M., Iftikharb S., Azharc S.</u> (2021)</p>

<p>Visão bem difundida pela organização</p>	<p>De facto, as elevadas capacidades de comunicação, valores partilhados, história comum e identidade partilhada, influenciam positivamente a visão partilhada entre os membros, e facilitam a tomada de decisões.</p>	<p>Futuramente seria interessante analisar a partilha da visão em empresas não familiares, para verificar como é difundida ao longo da organização e nos seus trabalhadores.</p>	<p><u>Mustakallio et al. (2002)</u></p>
<p>Existência de objetivos empresariais e familiares</p>	<p>Os objetivos, por seu lado, conduzem à necessidade do uso de vários controlos, sobretudo culturais, pessoais e interativos, para assegurar o seu alcance. As metas familiares são capazes de transformar radicalmente a dinâmica existente nos elementos de gestão, sendo todos os familiares, acabando por possibilitar a partilha de responsabilidades pelos membros que partilham os mesmos interesses e com um elevado autocontrolo.</p>	<p>Seria também relevante estudar o momento em que as características das empresas familiares começam a afetar a organização</p>	<p><u>Tagiuri e Davis (1996)</u></p>

Tabela 3 - Características das Empresas Familiares

Fonte: Elaboração própria

Conclusão e Limitações

A presente dissertação tem como objetivo defender que a par dos controlos de gestão, as diferentes culturas presentes e criadas no seio de uma empresa familiar têm uma elevada importância e impacto para a performance do seu dia-a-dia.

A revisão de literatura revelou-se fundamental sobretudo na compreensão do significado de uma empresa familiar e do funcionamento da mesma a nível da gestão, bem como na criação de diferentes formas de cultura numa organização. É possível verificar que os Papéis Simultâneos, a Identidade Partilhada, Linguagem própria e comunicação e os Objetivos Familiares como as principais características que tornam as empresas familiares únicas e diferentes.

Os controlos de gestão e a sua utilização pelas empresas deste tipo são outro aspeto que foi considerado na literatura. Através de um caso de estudo foram validadas certas características nas organizações estudadas, de que forma o contexto familiar afeta os controlos, sendo que a cultura organizacional tem um papel fundamental na abordagem aos controlos.

Durante a discussão, análise e contínua comparação entre os controlos de gestão adotados e o impacto da cultura nas duas organizações escolhidas, foram escolhidas seis características para dar resposta às questões de investigação.

Na utilização de controlos de gestão, a empresa 1, sendo governada por dois irmãos, tem uma abordagem diferente em relação à empresa 2 e apresenta uma cultura organizacional mais forte e vincada, o que espelha na utilização dos

seus controlos. Estes são mais informais na Empresa 1, verificando-se o que refere Corbetta, Salvato, & Practice. (2004), onde na empresa 2 os controlos são mais rígidos mas não tendem a correr o perigo de prejudicar a organização e tendem a ser mais formais por ter uma estrutura mais complexa e por apresentar um protocolo familiar e visão do negócio diferente da empresa 1, o que faz com que a visão seja alcançada por um contrato familiar escrito e formal. Os controlos de resultados são os que mostram maior diferença nas duas empresas, sendo que na empresa 2 estes são mais rigorosos devido à forma de gestão da mesma.

Na segunda característica, é possível verificar-se maior formalidade na empresa 2 do que na empresa 1, devido a uma abordagem mais controlada e séria por parte da direção. No entanto, convém salientar que determinados controlos informais aplicados não são vistos como controlos pelos gestores e servem, ainda que não seja essa a sua finalidade, como um meio de exercer influência sobre os colaboradores, mas não como um instrumento de suporte à tomada de decisões.

Na necessidade de monitorização, a tecnologia aplicada na empresa 2 é mais inovadora, tendo por isso uma monitorização mais elevada, uma vez que o investimento foi grande e a CEO não pretende que hajam falhas na produção e nas entregas aos clientes. No entanto, convém salientar que na empresa 1 também se verifica tal como na empresa 2 um controlo e um acompanhamento mais formal a nível dos indicadores de performance e dos desvios e, também na produção de lotes e entregas aos clientes.

Relativamente ao Impacto dos Controlos Culturais, é possível concordar com Waheeda M., Iftikharb S., Azharc S. (2021). Na Empresa 1, como os controlos informais são utilizados usualmente é uma razão que leva a que a cultura organizacional desta empresa seja forte. Os dois gestores por serem irmãos e CEO da organização existe uma harmonia muito importante em termos de

valores e objetivos e, a prática dos mesmos internamente e exteriormente. Na empresa 2 o contacto mais informal não é tão forte, mas não invalida que sejam transmitidos valores culturais por toda a organização por se tratar claro de uma empresa familiar.

As duas últimas características, tanto a visão bem difundida pela organização e a existência de objetivos empresariais e familiares é possível interligar-se. Na empresa 1, a visão é partilhada da mesma forma pelos dois membros familiares, que depois através da interação e envolvimento com os restantes elementos da organização, através das ideias, valores, ética, objetivos e metas são passados por causa da elevada comunicação e ligação já existentes e criadas há vários anos. Existindo uma envolvimento muito forte na organização, estes valores e objetivos são passados claramente para os elementos familiares que iram trabalhar na organização no futuro. A empresa 2, ao trabalhar com mais controlos formais e escritos torna-se mais controladora, e a sua estrutura familiar e acionista também sendo diferente da empresa 1, a visão também não é vista de igual forma entre os membros familiares, uma vez que apenas a CEO é que se trata do único familiar. Sendo a empresa constituída por vários acionistas familiares e não-familiares, tanto a visão e os objetivos familiares não são assunto de família mas sim de um contrato familiar, onde acionistas e a gestão decidem em conjunto.

Podemos verificar que a empresa 2 ao apresentar uma estrutura mais complexa em termos de ambiente familiar, está mais aberta a ocorrerem conflitos e discussões familiares, do que em relação à empresa 1, e portanto apresenta uma desvantagem, pelo que na empresa 1 a visão e os objetivos familiares estão bem presentes em todos os membros familiares. A existência de menor número de familiares numa organização leva a que muitas vezes a sua cultura organizacional não seja forte. Por sua vez, demasiada formalidade leva a que não exista transparência e honestidade. Deste modo, este caso de estudo

permitiu comparar duas empresas familiares têxteis do norte do país, com dimensões e complexidades diferentes. Permitiu enaltecer que a cultura criada e assimilada pelos membros familiares ao longo do tempo, é de extrema importância para a implementação de mecanismos de controlo, para o ambiente organizacional e bem estar dos seus trabalhadores e, para o sucesso da empresa.

Na minha opinião, a classificação deste tipo de empresas está menos desenvolvida, e os trabalhos em matéria de controlo de gestão efectuados por estas organizações têm sido limitados e insuficientes. Contudo, verificam-se evidentes reacções e implicações do âmbito da família em relação aos mecanismos de controlo.

Bibliografia

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. J. F. b. r. 2002. The F-PEC scale of family influence: **A proposal for solving the family business definition problem**, *15*(1): 45-58.

Bøhren, Ø., Stacescu, B., Almlı, L. F., & Søndergaard, K. L. 2019. When does the family govern the family firm? **Journal of Financial & Quantitative Analysis**, *54*(5), 2085-2085-2117.

Chenhall, R. H. 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-base research and directions for the future. **Accounting, Organization and Society**, *24*(5/6): 441-461.

Corbetta, G., Salvato, C. J. E. T., & Practice. 2004. Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: **A commentary on “comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence”**, *28*(4), 355-362.

Ferreira, A. e Otley, D. 2009, The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, **Management Accounting Research**, *20*: 263-282.

Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. 2017. Management Control Systems in Family Firms: A Review of the Literature and Directions for the Future. **Journal of Economic Surveys**, *31*(2): 410–435.

Langfield-Smith, K. J. A., organizations, & society. 1997. Management control systems and strategy: **A critical review**, *22*(2): 207-232.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. 2007. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. Pearson Education.

Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. J. F. b. r. 2002. Relational and contractual governance in family firms: **Effects on strategic decision making**. *15(3)*: 205-222.

Ouchi, W. G. 1979. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9): 833-848.

Simons, R. 1994. Levers of control: **How managers use innovative control systems to drive strategic renewal**: Harvard Business Press.

Salvato, C. 2004. Predictors of entrepreneurship in family firms. *The Journal of Private Equity*, 7(3): 68-76.

Schein, E. H. 2004. **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass: 4 edition. August 16: 2010.

Tagiuri, R., & Davis, J. J. F. b. r. 1996. **Bivalent attributes of the family firm**, 9(2): 199-208.

Ussman, A. M. 2015. As empresas familiares: **Características e problemática**. In.

Waheeda, M. Iftikharb S, Sarwar A. 2021. Integration of Cultural Fit, Strategy Fit and Strategic Fit to Harness the Competitive Advantage: A Dynamic Capabilities Paradigm. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Volume 15, Issue 5.

Ward, J. 2016. Keeping the family business healthy: **How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership**. Springer.

Yin, R. K. 2017. Case study research and applications: **design and methods**: Sage publications.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., Brush, C. G. J. E. T., & practice. 2013. **Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective**, 37(2): 229-248.

Anexo

Tabela de Análise e Comparação da Estratégia

	Empresa 1	Empresa 2
	<p>Visão e missão:</p> <ul style="list-style-type: none">- criar valor para os seus acionistas;- promover o bem estar social da toda a organização, das pessoas que trabalham, seja dos parceiros de negócio;- criar e antecipar as expectativas dos clientes; <p>A visão e a missão tem que ser partilhado por todos os membros familiares, de modo a ser discutida e clarificada, qual é a visão para cada área do negocio que depois converge tudo numa visão global;</p> <p>A comunicação pode ser por reuniões familiares, reportes, sejam mensais sejam semestrais quer sejam</p>	<p>- Missão: desenvolver, produzir e fornecer alta qualidade, investindo em pessoal altamente treinado e especializado, apoiar a sua força humana com equipamento de última geração e resiliente infraestruturas, promovendo assim a industrialização sustentável.</p> <p>- Visão: está definida como "para desenvolver, produzir e fornecer alta qualidade produtos, respeitando sempre o ambiente". E está encapsulado no propósito maior do Grupo de querer "ser o parceiro industrial dos nossos clientes, promovendo vantagens competitivas únicas reforçado pelo talento e conhecimento que conduzem ao conceção de produtos que se destacam pela sua técnica e características estéticas".</p> <p>A empresa fornece fabricantes de automóveis importantes, também chamados OEM, tais como Daimler, BMW, Ford, Toyota, entre outros.</p> <p>A Estratégia é definida com base em 6 eixos estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Cashflow-Rentabilidade (Kpi por departamento)- Crescimento- Joint Venture na China (Hamin Gi)- Recursos Humanos- Indústria 4.0- Sustentabilidade <p>Como suporte à Estratégia existe:</p> <ul style="list-style-type: none">- Budget

	<p>anuais, no fundo tanto de componentes económicas e não só estratégicas, seja no fundo comunicada a todas as pessoas;</p> <p>Os Orçamentos, no fundo, contemplam a visão da empresa, o que pretende alcançar. Cumprindo as metas, ao longo do tempo também se vai alcançar esta visão da empresa, a estratégia que a empresa tem para as diferentes áreas de negocio;</p> <p>Planeamento de ações de várias áreas de negócio, sistemas produtivos e comerciais, segmentação de clientes;</p> <p>Aprovação nos orçamentos comerciais, produtivos, financeiros e até dos recursos humanos realizados todos os anos e que são medidos e controlados semestralmente ou anualmente;</p> <p>A hierarquia é muito achatada e existe uma envolvimento direto na organização;</p> <p>Não existe um CEO propriamente dito, é a família que faz de CEO e trabalha com as equipas internamente em cada departamento;</p> <p>O negócio de mais valor acrescentado é na Europa (Itália o mais forte) e o negócio de mais volume é fora da Europa, sendo os EUA a ser o melhor mercado em termos globais;</p> <p>A nível comercial existem</p>	<p>- Gestão de Mercado (5 anos)</p> <p>- Plano de Marketing 3-5 anos (detalhado por OEM – Original, Equipment, Manufacturer)</p>
<p>Fase 1:</p>		
<p>Como é desenvolvida a estratégia da empresa?</p>		

	<p>incentivos, uma parte fixa e outra variável. A nível interno, existem prémios na produção, prémios de assiduidade e de disponibilidade;</p> <p>A sustentabilidade dos produtos é muito importante a nível estratégico;</p>	
<p>Fase 2:</p> <p>Qual é o planeamento estratégico?</p>	<p>Orçamentos anuais, que vão no fundo, apontar as metas para os próximos 5 anos;</p> <p>Em cada área de negócio, seja na área de tecidos, acabamentos, fição ou confeção, qual é a estratégia para os próximos 5 anos;</p> <p>O plano existe, para cada área de negocio, é controlado através dos próprios orçamentos e objetivos e, depois diariamente no trabalho com as equipas;</p> <p>A organização, sendo muito flat, todos os dias existe uma comunicação uns com os outros e, essa comunicação seja internamente ou externamente, muitas vezes com informações externas para dentro da organização;</p> <p>Acompanhamento muito grande do dia-a-dia operacional para ser rapidamente ponderado ou ajustado</p>	<p>Elaboração anual do orçamento, revisão mensal dos KPIs e objetivos que a organização se propôs;</p> <p>Todos os anos esse orçamento é levado à administração da empresa, que tece da sua aprovação ou não e, a partir do momento em que o orçamento esta aprovado, é esse o guião da empresa durante todo o ano;</p> <p>Os diretores têm flexibilidade de tomar as suas decisões dentro do que foi aprovado no orçamento.</p>

	<p>para não ocorrerem grandes desvios;</p> <p>Os KPIs a nível de produção, comerciais, entregas e clientes e, até mesmo dos concorrentes, são todos mensurados e medidos e ajustados às circunstâncias;</p> <p>Serviço muito rápido e flexível a nível de produção e entrega aos clientes;</p>	
<p>Fase 3:</p> <p>Como é realizado o alinhamento da organização?</p>	<p>Cada unidade de negócio tem a sua estratégia corporativa, seja a nível de produto e de organização, de layout de maquinarias e de investimento, até a expansão do seu próprio negócio;</p> <p>A organização é muito diversificada tendo várias unidades de negócio com muita diversidade de clientes, operando em nichos de mercado de pequenas/médias séries;</p> <p>A organização é muito específica, com várias unidades de negócio, com várias tipologias de produto e também com diferentes tipos de clientes por mercado;</p>	<p>A organização está baseada em 6 intenções estratégicas, que no fundo definem o rumo da empresa ao longo dos anos e para os próximos anos;</p> <p>Cada intenção estratégica tem diversos KPIs que são monitorizados para atingir os valores propostos para cada ano;</p> <p>Os KPIs têm uma pessoa responsável, têm um valor a atingir em cada um dos anos. Têm uma pessoa responsável e um valor;</p> <p>São realizadas revisões de gestão mensalmente por forma a controlar cada um dos valores propostos por cada um dos diretores;</p>
	<p>Planeamento de 3-5 anos;</p> <p>Elaboração anual do orçamento;</p> <p>Monitorização mensal dos desvios (empresa a empresa, negócio</p>	<p>Elaboração anual do orçamento, monitorizado por dashboards desenvolvidos internamente;</p> <p>Controlos formais de aprovações, procedimentos e todo o género de processos que a empresa</p>

<p style="text-align: center;">Fase 4:</p> <p style="text-align: center;">Como é realizado o planeamento estratégico?</p>	<p>a negócio);</p> <p>Acompanhamento dos diretores operacionais nas diferentes áreas do negócio;</p> <p>Existem medidas de correção para cada desvio;</p> <p>Existem reuniões de orçamento mensais ou trimestrais, vai depender das áreas de negócio;</p> <p>Controlos que dão mais importância aos objetivos (formais);</p> <p>Equilíbrio/flexibilidade entre controlos formais e informais;</p>	<p>tenha;</p> <p>Forecast de vendas dos próximos anos;</p> <p>Estratégia de internacionalização, realizada com a Joint Venture na China, bem como, a criação de uma equipa para diversificação do negócio;</p>
<p style="text-align: center;">Fase 5:</p> <p style="text-align: center;">Como é realizada a monitorização e aprendizagem da performance financeira e operacional?</p>	<p>Reuniões dos orçamentos todos os meses, a nível do EBITDA, do RO, RL e CASHFLOW;</p> <p>A performance financeira, uma a nível interno, os próprios acionistas têm de avaliar a própria empresa e, outro a nível externo, a nível de atividades seja o setor bancário, seja o setor fora do âmbito bancários;</p>	<p>KPIs mensais; Orçamento anual; Marketing estratégico elaborado anualmente;</p>
<p style="text-align: center;">Fase 6:</p> <p style="text-align: center;">De que modo é testada e adaptada a estratégia?</p>	<p>Análises SWOT e Rentabilidade, pontos forte e fracos, em todos os setores, seja produtivo, de vendas e comerciais;</p> <p>Comparação com os concorrentes a nível de recursos humanos, de produto e vendas;</p> <p>Necessidade de inovação, eficiência e rapidez face aos</p>	<p>Análise SWOT (pontos fracos e fortes);</p> <p>Vendas;</p> <p>Análises de rentabilidade;</p>

	concorrentes e clientes;	
--	--------------------------	--

Tabela 4 - Análise e Comparação da Estratégia

Fonte: Elaboração própria

I. Guião de Entrevista

Fase 1 + Fase 2: Clarificar a estratégia

Fase 3 + Fase 4: Guiar o desempenho

Fase 5 + Fase 6: Otimizar dados e recursos de informação

Fase 1: Como é desenvolvida a estratégia da empresa?

1-Qual é a visão/missão da empresa?

2-A visão é partilhada por todos os membros da família da mesma forma?

3- Os valores e a visão da empresa são respeitados por todos os membros, como é comunicada?

4-Como pretendem alcançar a visão da empresa?

5-Existem objetivos a longo prazo de manter a empresa como familiar? (manter a identidade, objetivos, valores, etc.)

6-De que forma planeiam alcançar a visão pretendida?

7-De que forma conseguem fazer o acompanhamento do que se passa intrinsecamente em cada área da empresa?

8-Que presença é que têm no mercado nacional e mundial? Frequentam conferências na área de trabalho?

9-Considera haver falta de competitividade dentro da empresa, mesmo entre funcionários, e que tal pode levar a empresa a não progredir? Se sim, considera

que apesar de tal acontecer, as vantagens de trabalhar com familiares são superiores?

10-Como avaliam o desempenho dos funcionários e membros da gestão?
Existe algum programa de incentivos?

11-É utilizado algum sistema de avaliação de desempenho?

Quais os aspetos avaliados e como são comunicados?

Com que regularidade são avaliados?

12-Sentem que as empresas são uma extensão da família? Sentem que estão dispostos a mais sacrifício do que se a empresa não fosse vossa? Os valores existentes na vossa família são aqueles que tentam fazer prevalecer na organização?

13-Quais os eventos, forças e experiências que têm impacto e modificam a estratégia?

Fase 2: Qual é o planeamento estratégico?

14-Qual é o modelo utilizado?

15-Qual é o objetivo estratégico? Metas? Iniciativas? Orçamentos?

16-Que competências e áreas são vistas como fulcrais para o sucesso da organização.

Quais os kpis utilizados?

Como são mensurados?

Como são definidos os padrões/objetivos?

Como são comunicadas ao resto da organização?

Para que usam estes dados?

Com que regularidade são analisados?

Quais os fatores diferenciadores nas organizações?

Fase 3: Como é realizado o alinhamento da organização?

17- Qual a estratégia corporativa para as unidades de negócio?

Fase 4: Como é realizado o planeamento estratégico?

18- Quais são as técnicas de controlo de gestão?

19- De que forma é exercido os controlos de gestão e que métodos são aplicados? (controlos pessoais, culturais, etc.) Ou seja, preferem que dentro da empresa se utilizem controlos que deem prioridade às relações pessoais ou preferem controlos que apenas deem importância à obtenção de objetivos?

20- Dão preferência a controlos formais ou informais? Considera que é necessário a utilização de controlos formais que a empresa progrida e seja eficaz, não deixando apenas se reger por sentimentos como a lealdade e a confiança?

21- Que tipo de orçamento é utilizado?

22- Como são asseguradas que as capacidades dos recursos, planos operacionais e orçamentos refletem as direções e necessidades da estratégia?

Fase 5: Como é realizada a monitorização e aprendizagem da performance financeira e operacional?

É avaliado periodicamente se os resultados esperados nas relações de causa-efeito se estão a verificar na empresa?

Fase 6: De que modo é testada e adaptada a estratégia?

Fonte: Elaboração própria

